

培训行业这一年

多知网 主编

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

YY 叫嚣新东方、学而思资本布局、昂立/达内登陆资本市场……2014 年的教育培训业大事如云。但热点过后，你是否看到了行业“互联网式”进化的那条或明或暗的脉络？本书记录了 2014 年培训行业发生的十余件大事，我们抛开事件本身，聚焦背后的细节和决策过程。也帮你看清：经过这些大事件之后，传统教育企业蜕变的进化历程。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

京海工商广字第 0258 号

图书在版编目（CIP）数据

培训行业这一年/多知网主编. —北京：电子工业出版社，2015.2
ISBN 978-7-121-25349-2

I. ①培… II. ①李… III. ①民办学校—企业发展—研究—中国 IV. ①G522.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 312820 号

策划编辑：王敬栋（wangjd@phei.com.cn）

责任编辑：王敬栋

文字编辑：张 剑 富 军 田宏峰 张来盛 刘海艳 曲 昕 李树林 张 迪

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：14 字数：222 千字

版 次：2015 年 2 月第 1 版

印 次：2015 年 2 月第 1 次印刷

印 数：5 000 册 定价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

打开一扇窗

2013年4月，在我创办多知网时，有朋友问我为什么需要一个教育行业垂直媒体，我告诉他，“一个产业要经历大变革的时候，才是最需要媒体的时候。而我相信，未来的五年间，中国教育培训产业将会发生巨变。”

事实上，在这不到两年的时间里，培训行业日新月异，涌现出的产品创新、结构升级、资本合作甚至超过了过去十多年的总和。这个传统，甚至有些老态的行业，在互联网的冲击下，正一步步地实现自我进化和演进。

这种演进是必然的。每一次商业革命都是由技术的发展带来的，继而涌入大量人才、资本，对原有产业改良升级。今天，在线教育正成为“宠儿”，最近遇到的一位创业者，供职百度多年，谈及创业初衷他说，“听说教育很热，想试一试”。这也是多数跨界人才的心理写照。

面对新技术对行业的渗透，有的教育机构主动出击，一年间花了上亿美元投资并购，寻找未来。有的被逼得站到舆论的舞台，继续辩论在线时代的输赢。更多的人还是希望从不同方向的论调中寻找未来的确定性，但谁也不能告诉他还有多少时间。

但是，在这样一个产业革命的时代，即使提供最有价值的行业信息、实时地记录和共享行业变化，对于一个希望从中寻找确定性的从业者，坦白来说，仍然很难为他们提供最有效的决策依据。

这两年，我接触到不少培训行业的朋友。有机构的创办者，有身居要职的管理者，更多的是一线的员工、跨界的创业者，他们能对圈内过往的大事如数家珍，但由于信息的失真或不完整，往往出现很多偏差，甚至做出和事实截然相反的判断。

这也是我们一直在反思的问题——每天为大家带来最新鲜、最深度的原创内容的同时，我们也无法回避一个问题：任何一个事件，都有其发生的特定环境和因果关系，媒体的载体决定了我们拥有即时优势的同时，也舍弃了信息背后的完整度。而无法提供事件的完整脉络，也就缺少了一些能够帮助大家深度思考的空间。

我们希望有一个完整的记录。

于是，我和我的团队，用了近半年的时间，通过深度对话当事人、多层次外围采访等方式，通过本书重新梳理这一年行业变革的主线索，还原培训行业的若干件大事及其背后的前因后果，其中超过七成是独家首次披露的信息。

希望本书可以为您了解这个行业，打开一扇窗。

多知网创始人 李好宇

2014 年 12 月 13 日

目 录

CONTENTS

一、拥抱变化：传统教育机构的新生

门口的野蛮人高喊着颠覆，传统教育龙头们自然不甘心坐以待毙。他们应对的方式，有通过资本手段合纵连横，打造并主导生态；也有基于几十年的地面教育资源开展 O2O，正面对抗。无论成败，在这场突如其来的“遭遇战”中，传统机构都已经展现出了旺盛的生命力和强大的进化能力。

- 01 好未来：用投资亲近互联网 /3**
 - 学而思变身好未来 /5
 - 前进路上犯错：丢掉基因 /9
 - “在线化”迷途：1 亿元的教训 /13
 - 转身投资：“帮忙不添乱” /16
- 02 新东方在线化：是攻，还是守，这是个问题 /21**
 - 高喊拥抱互联网的传统大佬 /23
 - 新东方变革前的悸动 /27
 - 新东方互联网改造格局初现 /31
 - 新东方在线和腾讯的合作 /35
 - 反守为攻，新东方在线试水直播平台 /38
 - 忧虑和矛盾，改革将导致的“马太效应” /41
 - 跻身互联网教育的“新东方系”创业者们 /44
 - 前途未卜的转型 /46
- 03 借 e 学大，学大教育重构“一对一” /49**
 - 一对一的困惑 /51

突围，从e学大开始 /55

04 环球雅思：一个时代的结束和另一个时代的开始 /61

萧洁云入主，环球雅思的培生时代开始 /63

一场没准备好的融资和四年“大跃进” /66

环球雅思上市前的改造和最仓促的“敲钟人” /71

上市后股价大跌，财富梦骤然破灭 /74

张永琪的解脱，培生收购环球雅思 /77

一个时代的尾声，环雅在冲突和变革中前行 /81

二、互联网公司“入侵”教育

教育变革的大潮中，想要分一杯羹的不只是嗅觉灵敏的创业者，也有不少互联网公司。在这之前，他们或多或少都拥有一些教育资源，不过今天，他们想换个玩法，让手里的筹码变得更有想象力一些。

05 BAT 大玩家：左手孵化，右手投资 /87

阿里：内部创业与占领客厅 /89

百度：玩转中间页 /97

腾讯：后发制人 /103

06 100 教育：互联网式“搅局” /107

YY 诞生以来的首场发布会，给了 100 教育 /109

互联网打法：舆论营销先行 /113

名师争夺战 /119

首秀：一份还不错的答卷 /122

三、A 股对教育机构开放

昂立敲开 A 股大门，不止是一家公司的大事件，更是整个行业的里程碑。它最积极的意义在于：下游的出口被疏通后，上游的资本便如潮水一般涌进来，并催生了更多积极的变化。

07 A 股教育第一股诞生：昂立借壳新南洋 /127

上市前奏：引入包玉刚家族投资 /129

闯关教育部 /132

两次上会：险过法规关 /135

具备可复制性吗 /139

被并购，上市之外的出口 /141

下一步，昂立仍然锁定 K12 /143

08 巨人之路：二十岁，重新开始 /147

借钱 MBO，重新开始 /149

打破“夫妻店”，引入启迪 /152

再造巨人：整合+打通 /155

09 挂牌新三板：华图的另类资本路 /159

从“山沟里”走出来的大梦想 /161

改变策略，挂牌新三板 /164

李品友掌舵，转型 O2O /167

内生与并购 /170

新老管理层交替，将未来交给 80 后 /173

四、美国资本市场重启

即使政策放开，想要进入审批制的 A 股，仍然不算一件容易的事情。但美股不同，它更市场化、更规范也更理性，三四年的沉寂之后，达内破冰，这也让一大批教育公司重燃希望。

10 达内上市：IT 培训第一股 /177

IT 培训第一股诞生背后：抓住新市场 /179

2014 年中概股的破冰人 /182

重塑达内，告别野蛮增长时代 /187

苦练内功之后，下一轮扩张 /190

11 启德资本路：从英联到 CVC /193

CVC 入资：三个月完成 /195

英联资本，CVC 前的尝试 /199

一场虽然破裂却改变两个公司命运的谈判 /202

启德和环球雅思的“十日之盟” /206

迁址北京，向全国扩张 /209

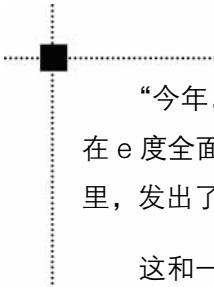
转型幕后，做好一个“搭台者” /212

一、拥抱变化：传统教育机构的新生

门口的野蛮人高喊着颠覆，传统教育龙头们自然不甘心坐以待毙。他们应对的方式，有通过资本手段合纵连横，打造并主导生态；也有基于几十年的地面教育资源开展O2O，正面对抗。无论成败，在这场突如其来的“遭遇战”中，传统机构都已经展现出了旺盛的生命力和强大的进化能力。

01 好未来：用投资亲近互联网

一个被称为最具互联网基因的优秀传统培训企业，在这『互联网教育』讨论最火热的这一年里，它究竟做了些什么。面对着在线教育的巨大诱惑和机会，它又做对了什么，做错了什么。它的做法可能并不能复制，但它留下来的思考和远见却是可以共享的。



“今年，我们一起，用移动互联网重塑我们的一切。”2014年7月，在e度全面更名“家长帮”的前夜，好未来CEO张邦鑫在一封全员邮件里，发出了以科技和互联网“重塑”好未来的声音。

这和一年前，集团更名前夜张邦鑫对内提出的科技驱动、人才亲密和品质领先三条注解中的第一条不谋而合。

不少人将2013年称作“在线教育元年”。大批创业者和风险投资机构涌入，其中一个重要的判断是：继旅游、零售之后，下一个通过互联网式的信息重组，实现变革甚至颠覆的，就是教育行业。未来几年，所有的教育公司都将是在线教育公司。

拥有K12领域最大的社区、信息网站矩阵和直播网校的好未来，也被认为传统教育领域中最具互联网基因的公司，被寄予厚望。

在线方面，对外大举投资，对内孵化新项目；线下方面，重新梳理品牌和结构，给予各部门更充足的空间和权限……这一套逻辑清晰的“组合拳”打下去之后，资本市场也给予了非常积极的反馈：好未来的股价已经从2012年低谷的6.97美元，上涨至30美元以上，市值也直逼中国培训行业龙头——新东方。

以奥数和小班起家的好未来，正在努力打造一个全方位、全产业链的教育生态，本文将尝试记录在过去的一两年，好未来方方面面“重塑”的经历与细节。

学而思变身好未来

这一两年，好未来几乎所有的大事都可以归入两条线：一是投资收购；二是品牌更名。投资是用资本方式去建立良好的外部生态；更名则是内部梳理，帮助传统业务实现内生性增长。

攘外必先安内，从时间段上来看，更名在前。

2013年8月19日，学而思更名好未来，并给出新的定位：一个用科技与互联网推动教育进步的公司。同时发布七个子品牌：学而思理科、乐加乐英语、东学堂语文、智康1对1、摩比思维馆、学而思网校、e度教育网。

而更名原因来自官方的解释是，“学而思”的名字同时用于理科、培优事业部和集团三个层面，令很多内部和外部客户产生混乱，也稀释了学而思的竞争优势。

触动张邦鑫真正做出更名、拆分决定的是与学而思毫不相关的苏宁易购的沉浮。“客户一想苏宁这个品牌，就想到大街上的电器体验店。我觉得，苏宁要拥抱互联网，线上商城叫易购就好了，为什么要叫苏宁易购呢？他们总想把品牌迁移过去，但是，用户心智迁移不过去。学而思理科是很优秀的，但是新的东西，是重新构建的过程。所以集团名字就不要叫学而思了，在学而思之外，我们重新做个新的东西。各做各的，新的东西可能伤害学而思，但是，学而思总是要被冲击的，但是自己不打自己，别人也会打你”。

在主观上，张邦鑫希望通过品牌的“松绑”，给语文、英语等业务更大的空间。他对媒体这样说：“一个品牌如果要靠学而思给他背书才能起来，没这三个字起不来，它本身就该死掉。我更希望他们独立去做，把自己逼上梁山，没有退路。学而思只提供价值观、资金、理念这些软的支持，招生这种硬支持不给。”

更名之后，子品牌们获得了更大的自主权。用张邦鑫的话说，“核心是创意和决策权的去中心化。”据了解，目前对于子品牌，好未来只做四个方面的管控：财政预算、人员编制、产品品质和员工价值观。

用一年时间，几个子品牌都在各自的领域中“折腾”出了一些有意思的事情，方向也各有不同。

“老大”培优事业部，除了培训业务，开始摸索内容分发和传播功能，这样的尝试从2012年开始，最近一年步伐加大。

经过一段时间的摸索，学而思培优初步确定了三种分发渠道：第一种是学而思体系内的学而思网校；第二种是类似优酷、百度等大众化的互联网渠道；第三种就是将互动课堂项目推进到公立学校。

培优事业部教研负责人陈体奎这样解读三种渠道，“网校分发是为了做线上产品，布局未来；大众网站分发是为了提升影响力，争取新学员；公立学校渠道稳定，有利于收集客户数据。”在他看来，学而思培优有着好未来赖以成长、成功的基因：标准化的教研体系，打造出的标准化课程产品，这些产品在过去的十年里积累了海量用户，已经得到市场的认可。在业务细分之后，培优事业部有更多精力做渠道方面的探索。

相比学而思理科，吴晓蔚坦言，自己负责的乐加乐英语业务目前在学而思是“辅助学科”。但在拆分之后，乐加乐事业部也在营销和产品上有了很多尝试。

成立五年之后，学而思在2008年才增加英语科目，动机很简单：让用户

在体系内重复消费，同时提高坪效。“我们很清楚，自己仍然是一个辅助学科，生源 70%来自理科，但是这个比例从 2013 年以来已经开始加速下降。”吴晓蔚说。

2014 年中，乐加乐在除上海之外的全国所有区域，全面中止了已经使用数年，用户广泛认可的“新概念英语”产品，换上了乐加乐和剑桥合作的新教材《hello, English》课程。同时，乐加乐还推出了自己的英文绘本阅读 App: Hello Library。App 中集成了数十部原版英文绘本读物，免费阅读，维护老用户的同时，开拓新用户。

在营销上面，乐加乐也更加大胆。2014 年暑期推出了“89 元”班：“6 次课搞定 48 个国际音标”，针对 9 月升入初一的学生。英语是好未来的辅助学科，却是竞争对手新东方的主力学科。在一个学员基数非常小的科目上，做低价免费班，众多稳定的老学员也不会有多少反弹——新东方优能早年用在数学上的策略，好未来也学会了。

“我们可以用更低的成本去做各种营销上面的尝试，没有任何损失。”吴晓蔚说。

e 度是七个品牌中变化最明显的——为了让 PC 端和移动端保持一致，放弃了十年的品牌 e 度，启用“家长帮”。

正如张邦鑫邮件中所讲，“用移动互联网重塑一切”，2013 年 11 月家长帮 App 推出至今，注册人数和每日登陆人数，已经超过了 PC 端。e 度品牌退出历史舞台，也意味着好未来今后的在线业务将以移动端为核心，进行全面的“移动化”创新。

2013 年，学而思走到了十年的关口，张邦鑫希望用“更名”这种方式先破再立。

“由于线下培训相对成功，我们今天在思考教育教学问题的时候时常会带着传统的思维，这些思维模式是优秀的，但同时，我们也要有危机感，昨天

成功的经验很可能就是明天失败的最大原因……我们希望能更紧密地拥抱互联网和科技改变教育的梦想。我们的改变关键不是技术的应用，而是需要先改变思维，再改变技术。”在一封内部邮件中，张邦鑫已经透露了他的真实想法，更名，更多的是希望大家可以抛弃旧的思维，轻装上阵。

另外，张邦鑫也希望借更名实现集团转型服务平台——好未来应该是一个生态系统、孵化器，提供技术、营销、推广等底层服务，在平台上孵化更多针对不同细分市场的子品牌。如今这七个较成熟的品牌先拆分出来，学而思同时也在用不同的方式孵化其他品牌。

“像宝洁，社会辨识度并不高，但是人人都离不开它的产品。我希望，好未来这个名字，业内的人知道就好。但是，我们的产品品牌能够有很好的用户辨识度，比如说有一天全中国人们都知道学而思，都知道摩比。”张邦鑫想要的，是一家教育行业的“宝洁”。

前进路上犯错：丢掉基因

放眼国内民办教育领域，对子品牌的管理上，可能很难找到比好未来自由度更高的公司了。

但除了预算、编制、产品品质这几项常规内容外，集团管理还有一个重要的底线，那就是价值观。因为在发展的早中期，好未来曾经在这个方面走过弯路。

那也是好未来第一次体会到资本是把“双刃剑”。

在美国上市的教育机构里，每家都有核心的主打业务，比如新东方和环球雅思的留学考试培训、学大教育的一对一。好未来能够迈入资本市场，最早就是凭借一款产品：奥数小班。

2003 年，还在北大读硕士的张邦鑫、曹允东两个人从亲戚朋友手里筹借了 10 万元，开班创业。一个广为流传的段子是，他们为参赛“迎春杯”筹备数学竞赛班，花了 1500 块钱在《北京晚报》的中缝上打了个广告，招来了 100 个学生，收到了第一笔 15 万元的收入。在此之后，这个团队用了 5 年时间在北京市将奥数小班模式做成熟，在 2008 年培训人次过万，营收 2.8 亿元。时至今日，奥数小班的基因仍然深深地植根于好未来的骨髓中：不做“名师营销”，主打标准化的教研、产品，最大限度地降低体系对教师的依赖性；以产品和内容为王。

2008 年 6 月，拥有丰富的金融投资行业经验的杨强来到了学而思，建立了今天战略投资部的雏形“资本运营部”，最初，这个部门只有两个人。

杨强的到来使学而思正式开始接触资本市场。其中的动力主要来自外部——2007 年，学而思的竞争对手巨人教育获得了启明创投的 2000 万美元投资，不差钱的巨人开始用高薪挖学而思墙脚。这时，联合创始人曹允东认为，学而思需要上市公司的品牌效应和融资渠道，才能和竞争对手拉开距离。

杨强回忆，到学而思之后，他先给管理团队传输了一个现代企业发展的资本“三段论”：“第一个阶段，是你把你该做的那个产品做好了，这个公司就算做住了；第二个阶段，对内来讲，叫两个规范（财务，法律和内控），对外就有可能进入融资甚至上市阶段；上市之后，企业进入第三阶段。资本市场打通之后，你对行业怎么看？战略布局是什么？怎么用资本？这是非常关键的事情。”

在曹允东和杨强的推动下，学而思接受了韩国 KTB 集团及成功投资新东方的老虎基金的投资，并于 2010 年在登陆美国资本市场（IPO），当时市值 7 亿美元。

IPO 之后，学而思需要解决任何一家上市公司都会面对的一个共性问题：如何保持业绩和利润的持续增长，让投资者们一直支持你？在美国资本市场，所谓“3 个 3”的公司最受追捧：保持 30% 的营收增长，30% 的利润增长，30 倍的市盈率。这“3 个 3”如同达摩克利斯之剑，高悬于每家上市公司头顶。

“当时上市之后，我们参加了一次路演，这是我这辈子参加的唯一的一次路演，投资者说，你上市融资融那么多钱，都是给你扩张用的，你不扩张你傻？我想想真是，所以回来，我说我们后面要扩张，我们五年要做 100 个亿（收入）。”数年之后，回忆起当初的想法，张邦鑫有些唏嘘。

2010 年，好未来的营收还只有 1 亿美元。彼时，在多数投资人眼中，教育培训企业想要做大，唯一的路径就是扩张，增加教学中心，增加教师人数，

招更多的学生，实现规模化的复制。在扩张的巅峰时期，学而思每季度的收入增长 60%左右。这样的成绩，基于大量教学点的铺设，以智康为例，2011 年，教学中心从前一年的 19 个增加到 110 个。同时，好未来员工数从 2000 人增长到 6000 人。高速扩张带来了高增长，但负面效果也同样显著，那就是利润率的下降和内部管理的失控。利润率在最低的时候，仅有 3.5%。

从今天的视角，回望 2011—2012 年，那无疑是整个教育培训行业的大跃进之年——随着好未来、学大、安博的上市，潮水一样涌入了这个行业的货币资本开启了全行业的狂飙突进。无论是已经成功上市，希望和第二梯队拉开距离的好未来、学大教育，还是拿到融资，希望做大规模冲击上市的精锐教育等，甚至“老大哥”新东方，都在加速扩张。2012 年，新东方新开办 238 个学习中心，远远超出了原计划的 80~100 家。

张邦鑫和其他管理层看到了大跃进带来的一系列隐患，在 2011 年秋天，停止了渠道扩张。相比同行们，“刹车”的决策已经足够及时。

“2011 年秋天的高管会，成了对我的声讨会。”张邦鑫回忆，那年秋天，好未来在香山召开高管交流会，一众高管们纷纷批评他的冒进。也是在这次会议上，大家一致同意暂停扩张，并把此前的目标“百亿学而思”，改为“百年学而思”。

接下来的几年，“慢”下来的好未来仍然交出了一份不错的成绩单。2011 年下半年至 2014 年，在几乎没有增加教学点和员工的情况下，营收从 1 亿美元增长到 3 亿美元，

外界很少有人知道，那段“冒进”的经历给好未来的伤痛是，在 2011 年增加的产品供应、教学点和人员，用了三年时间才慢慢消化掉。

一直以来，无论是在从业者眼里还是投资人眼里，教育培训被视作连锁经营的服务行业，增长只有一种模式：那就是增加教学中心，增加产品供应，扎进更多的城市，招募更多的学生。只是，在早期，无论是新东方、学大，

还是好未来，这种增长背后更多的都是简单的资本和营销驱动。因此，对于这次的扩张受挫，张邦鑫并未归咎于资本，而是认为好未来丢失了自己赖以成长的“内容为王”的基因，一味追求数量，选择了错误的增长方式。

“我们不是一个只追求快的公司，我们必须保证质量，我们要相信循序渐进。”这是张邦鑫 2012 年给新员工公开信中的一句话，也是他对这次盲目扩张的最深层的思考：在培训业务方面，好未来的基因就是“产品和内容为王”，因此需要一条有别于传统连锁经营行业的新路径获得持续增长。

“在线化”迷途：1 亿元的教训

第二个错误，是认为“在线化”可以依靠好未来一己之力搞定。

大规模的渠道扩张被叫停了，2012 年一整年，好未来都在持续消化和调整业务。渠道扩张这条路走不通，那么，对于好未来来说，正确的增长方式是什么？

在张邦鑫个人的坚持下，“互联网突破”成了下一个解决方案。当时，互联网教育被认为教育行业未来的趋势，但因为赢利模式不清晰等诸多问题，并没有受到资本太多关注。

张邦鑫喜欢互联网，也觉得好未来天生就带有互联网基因。早在创业初期，他和曹允东就做出了奥数网，并在几年后斥资 380 万元重金买下 gaokao.com 域名。这在当时，是近乎疯狂的举动。

“我们已经做了 11 年 O2O 了，2003 年就做过网校，录制的课程现在都还保留”，当时的课程卖了几十个账号，还带来了几千块钱的进账。

确定“互联网突破”的方向后，2011 年张邦鑫自己接管了学而思网校，摸索在线业务，但开始并不顺利。

最直接的压力来自业务亏损。在“内容和产品为王”的思路下，学而思网校不计成本地投入，坚持做高品质课程，每年重复录制，细节甚至可以精

确到教师的每次走位。即使被业内称为国内水准最高、最像 Megastudy 的网校，买单者仍然不够多，网校持续亏损。到 2012 年年底，网校净亏达到峰值的 1700 万元。张邦鑫算了一笔账，网校自成立起，累计亏损超过亿元。这还不包括一些隐性的支持和投入——一直以来，e 度最好的位置都给了网校而不是培优，如果把这些资源折现，亏损恐怕还要扩大。

除了网校，另一些在线项目，如雪地等也都不温不火，部分已经关停。

“那是我最低谷的时候。”张邦鑫回忆起 2013 年初的自己，“小伙伴们一直说我不务正业，说我重心不对：在线业务比重小，收入那么少，你却花那么多精力。那个时候，我们做了很多在线教育产品都失败了。”

异地扩张举步维艰，在线化又找不到方向，在一次内部聚会上小伙伴们七嘴八舌地认为张邦鑫“花了太多冤枉钱”。

“我当时好郁闷，我也不好说他们不对。”面对批评，他无法反驳，对于公司的未来，他第一次陷入了深深的迷茫中：自己的团队为什么做不好新业务？

这个时候，杨强找到了张邦鑫，他说，资本运营部应该改名字了，因为学而思已经变了。

“这个转变是身份的转变，原来你是一个接受资金的公司，但现在，你上市接受了投资人的钱，就要作为一个资本的输出方，用资本的力量来做事情。”杨强回忆，那个时候，他多次在高管会上这么说，“做生意有四个思维，第一个思维是什么？项目不错，我弄一个团队自己玩。第二个思维是什么？你这个团队不错，我百分之百收购回来玩，但是我的土壤对项目合不合适，不知道。第三个维度是什么？你这个项目不错，我控股，你自己玩。第四个维度是我参股，我来帮你。”

杨强的这个提议，让张邦鑫想起学而思上市前，新东方找到学而思，当时的学而思，还只是一家典型的高速发展的创业公司。

新东方希望将学而思整个团队并入新东方。

张邦鑫不排斥和新东方的资本合作，但在方式上不能接受，“你愿意投资我，总会给我一些支持、一些交流，品牌上也有帮助。但最好不要百分之百，这种收购，收的是团队梦想。”回忆起当初拒绝俞敏洪收购的情形，张邦鑫很平静，他还是放不下从2003年一帮兄弟精心锤炼出来的理科品牌和学而思一手开创出的小班模式。“哪怕控股，也可以，但要留些股份给团队。”另一方面，他也在想，自己还不到30岁，卖掉公司，该去做什么？

张邦鑫不愿意接受全盘收购的另一个原因是，之前培训行业鲜有整合成功的并购案例。教育公司不同的成长基因，更多的是由核心团队决定的。彼时，巨人教育已经在全国范围内开始收购，但由于基因不同，一些被并购的机构已经渐显颓势。新东方的基因是品牌强势，大班教学；而学而思则是内容为王，小班教学，精耕细作。这样的碰撞，如果并购达成，对学而思未必是件好事。

几年之后，张邦鑫用资本的力量打造了民办教育圈最庞大和复杂的生态，他还能清晰地想起，当年作为目标收购对象时的心情：“我当时就在想，如果有一天我也手握资本，遇到好的创业团队，即使我的竞争对手，只要他愿意要我的钱，我就投资他。”

另一方面，在反复的尝试和失败之后，张邦鑫终于承认，教育产业的机会浩如烟海，好未来也不可能穷尽所有的模式和可能性。“这么大的市场，那么多的品类，我可能全做完吗？没有可能性。但是，我愿意用投资这种方式，保持好未来创新的活力，也留住创业公司的梦想。”张邦鑫说。

那么，学而思就应该是个生态系统，一边是拆分内部已经较为成熟的品牌；另一边，自己如今掌握了资本，就选择杨强建议的第四个维度：投资更多的好项目，孵化他们，帮助他们，分享他们的成功；同时，也让他们新鲜的基因反向刺激好未来原有基因的进化。

投资的步调，是从2013年初正式开始的。

转身投资：“帮忙不添乱”

对于好未来的投资，很多人的感觉是，很快、很多、很低调。

更具体的表现是，好未来投资团队的十多个人活跃于各种场合，和绝大多数在线/移动创业项目有接触，投资数十家，但披露出来的却又只有寥寥几个。

好未来这一波的投资，是从 2013 年初开始的。最早的两个项目，是做课程直播平台的多贝网，和做游学夏令营的世纪明德。

2013 年年报中，好未来披露以 241 万美元的现金，获得世纪明德 6% 的股份；另外，在 2013 年 2 月，以现金 308 万美元投资一家网络教育平台，获得 18.85% 的股份。

这个网络教育平台被证实为多贝网，它是一个由创新工场孵化出来的在线教育项目。创始人陈广涛曾在惠普工作多年，后创办在线英语网校醍醐网，在李开复的建议下，转型做在线教育基础平台多贝。

从方向上看，两个项目一个线上一个线下；从金额上看，几百万美元，都是标准 A 轮，算是不错的“练手”项目。从此好未来的投资之旅一发不可收拾。

宝宝树、Minerva、考研网、多贝网、世纪明德、鲨鱼公园、LTG Exam Prep Platform……好未来看似随意的投资，有着两条清晰的逻辑主线：①围绕主业

K12，扶持一些配套增值业务（游学、素质教育），或借用在线产品提升体验；
②拓展业务线，向 K12 之外延伸（考研、大学、幼儿）。

“好未来有自己的投资逻辑，比如宝宝树和考研网是为了延长用户使用公司产品的时间，以创造更多价值。宝宝树是 K12 的前端，考研网和 Minerva 是将用户的使用延长到 K12 的后端。在投资的地域方面，为了吸引更多用户，可能国内的投资效果更好，而对国外项目的投资可以反过来促进公司产品的创新，来更好服务于国内用户。”时任好未来 CFO 考夫曼在电话会议上说。

以宝宝树为例，成立于 2007 年 3 月，由谷歌前亚太区营销总监王怀南和前易趣创始人邵亦波联合创办，目前业务包括线上母婴社区网站、线下早教品牌米卡成长天地、母婴手机应用，以及孕妇智能手表、智能相框等硬件产品。在获得好未来投资之前，宝宝树拥有超过 8000 万月独立访问用户数。

“互联网创业者不懂教育，懂互联网的教育公司好未来排在前列。”好未来投资总监沈文博说，“我们不会冒然地搞很多事情，最前沿的东西我们看，眼下的事情我们做，介于两者之间的我们愿意投。”

投资宝宝树之前，沈文博在自己的微信公号推荐书时，选择了一本书《平台战略》。他的推荐语是：“看这本书，他也在思考教育行业未来会如何，金融产业现在走得很快，而教育落后了。”

好未来最为看中的，是宝宝树丰富的用户资源：从宝宝树，再到自己的奥数网、高考网……在用户年龄段上面，好未来的教育信息网站矩阵补上了缺少的一块拼图。考研网的情况大致与宝宝树相同，也属于用户层面对鲜有业务的升级补充。

相比之下，好未来的两次海外投资，情况可能有所不同，带来的是新的基因和可能性。

比如 2014 年 10 月刚刚投资的 Minerva 大学，该校被称作“颠覆传统教学模式的创新型大学”，Minerva 的技术平台实现了全球名师互动授课，以及与

全球多家机构建立实习就业支持。Minerva 并不是好未来第一次投资海外的项目。2014 年 8 月，好未来以 300 万美元投资了美国一个备考平台 LTG Exam Prep Platform，这个考试平台已经推出了 GMAT 考试应用，后期还将推出 SAT 考试应用。

LTG Exam Prep Platform 是能够衔接 K12 产品的端口，除了 GMAT，它还可以生产国际教育端的其他相关产品，比如 SAT 考试服务等。Minerva 作为能够实现互动课程的大学，将给长于“K12 线下授课”的好未来带来全新的基因。

投资方面，“走出去”的策略是其一，另外，投资的链条也逐渐变长，天使、A 轮、B 轮、C 轮都有覆盖，金额从几百万到上千万美元不等。

张邦鑫没有独立的办公室。在好未来总部中关村丹棱 SOHO 的 1211 室，张邦鑫和投资部门的同事每天都在一起碰项目、见项目。这个只有十多个人的业务部门，却有四个总监级员工，在内部被笑称为“权重最高的部门”，足见投资业务在好未来体系内的地位。

即便如此，在投资方面，好未来仍然碰到了一些棘手的难题，主要是项目的争夺。

2014 年春节，沈文博在一次与笔者的交流中已经透露出担忧，“今年的投资会更不好做，我们面对的对手已经不是教育领域的，除了 VC，百度、阿里、腾讯都会加入进来。”

一个月之后，即传出阿里、淡马锡、启明投资 VIPABC 一亿美元的消息，在线教育投资彻底开启了“土豪模式”。

这意味着，想抢到的好项目，不仅要有钱，更要有资源支持，或者足够好的投后服务。

好未来做了几件事情，第一件是在资本市场增发 2 亿美元可转债，用于战略投资，备足“粮草”。

第二件事，就是打造一系列的创业服务。从 2014 年年初，好未来联合沪江网，针对在线教育创业者开办免费课程“未来之星创业营”，一年 4 期，每期限 36 名学员，共 4 次课程。课程围绕“如何构建商业模式、教育产品后端管理、如何获取行业资源”等创业话题开展，讲师除张邦鑫、伏彩瑞外，还有宝宝树 CEO 王怀南、酷 6 创始人李善友等。

除针对在线教育 CEO 的封闭班课之外，还有开放性、规模也更大的“未来之星大讲堂”，邀请原腾讯执行副总裁、红石诚金创业投资公司创始合伙人刘成敏谈创业与投资。

除了线下活动，沈文博等还建起了 IEC1000 互联网教育千人会，利用微信等渠道，做线上交流和定期活动等。

前前后后投资了几十个项目，每个项目的发展阶段、领域和瓶颈都有所不同，在如何做好投后服务方面，好未来还在摸索中。在整体的思路，张邦鑫倾向于“帮忙不添乱”，即帮助团队，但尽量不干预，充分竞争，自然成长。

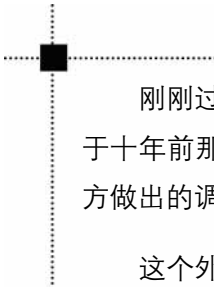
这和拆分子品牌的思路有些相似，同时与大环境息息相关。

在好未来做出投资布局的决策之前，移动互联网的大潮已经汹涌而来，腾讯依靠微信拿到了移动时代的首张“船票”，但这样一款明星产品却不是出自腾讯的核心移动团队，而是广州研究院。有评论戏称，只有这样原本边缘化的团队，才有可能在内部实现颠覆，帮助腾讯破局。另一方面，庞大的腾讯也放弃了“复制”的路线，大步投资，靠资本打造庞大的帝国和体系。

虽然体量上不可同日而语，好未来面临的瓶颈却和腾讯如出一辙。张邦鑫希望借品牌拆分，从内部诞生“张小龙”和“微信”，创造一个“自己革自己命”的环境。外部的投资，一方面是资本增值，另一方面也希望融入更多新的基因，促进好未来的基因不断进化。

02 新东方在线化：是攻，还是守，这是个问题

在怀疑中摸索前行，在线教育的风声对传统培训教育机构的压迫性，不得不让很多管理者感到焦虑。这家当前市值最高的教育培训企业，似乎想通过高大上的路线去拥抱互联网。



刚刚过完二十岁生日的新东方，在 2014 年迎来了巨变的一年。不同于十年前那场变革，今天的改变是由外部力量倒逼，作为战略防御新东方做出的调整。

这个外部力量，就是愈演愈烈的在线教育浪潮。

外部环境瞬息万变，内部利润率持续走低。如果说 2013 年，新东方仍然有观望的资本，那么 2014 年，就已经到了必须迈出这关键一步的时候。

和腾讯合作，和 ATA 合作，推出直播平台酷学网，成立子公司孵化在线产品，各部门推行系统化改革，新东方的在线化全面开花。今天，作为一个旁观者还很难预测最后的结果，但晨曦的浓浓迷雾中，一丝光芒已经照亮了前行的路途。

高喊拥抱互联网的传统大佬

创投媒体 36 氪举办的 WISE1.0 互联网创业者大会上，曾经说 2014 年要闭嘴，曾经说 50 岁要退休的俞敏洪又一次站在了镁光灯下，戴着熟悉的黑框眼镜，穿得依旧很休闲，或者说他根本来不及换衣服——俞敏洪接过主持人递给的话筒后，第一句话是“我刚从另外一个活动上赶过来。”

印象中的俞敏洪，每次参加活动会习惯性地向大家挥手致意，脸上常挂着神采奕奕的笑容。但这一次，他显得很疲惫，眼睛微微肿着，总共 18 分钟的演讲内容，没有他独有的俞式笑容，也没来得及向大家挥手致意。有观众在屏幕上留言：“俞敏洪老了，但是口才依然很好。”

就在三天前，他还在新东方和爱乐奇联合举办的活动上做了演讲。在近两周的时间里，他已经高频度地参加了各种活动，500 人以上的活动就有四五场，这样的强度，即便正值壮年都会觉得有些吃不消。

勤勉是俞敏洪的一贯作风。据一位新东方管理层回忆，他曾经熬夜到凌晨 4 点给俞写第二天的演讲稿，没想到邮件发完 20 分钟后他就收到了回复邮件，并给了修改意见。新东方人对俞敏洪有一个一致的印象：老俞干得累，是新东方最忙最累的人。

面对台下黑压压的观众，老俞给自己这次演讲的内容定了一个命题，题目是“新东方的坚持和改变”。触发这个话题的背景，当然是互联网或者说是

线教育。他这样说道：“在移动互联的时代来临时，我稍微统计了一下，大概有接近 150 家的基于互联网创业的教育公司，打的旗号都是要把新东方消灭掉。最极端的是有一家公司说，我们 3 个月就能让新东方消失得无影无踪。现在那家公司消失了，新东方还在。”

这番话说得很有意思，今年第一个高喊颠覆新东方旗号的公司是欢聚时代（YY），对于这家互联网公司的叫嚣，俞敏洪并没有做太多回应和辩驳。但从这次的发言中可以看出，俞敏洪并没有看起来的那么超脱，至少他还是会去数了数有多少家这样的公司，有多少家还活着的。

和以往强调价值观、忆苦思甜的套路不同，这次演讲俞敏洪抛出了不少干货，罕见地提出了自己的在线策略，还总结了 24 字的指导方针：“地面为本/研发为魂/体验为王/客户为先/系统融合/边界无限。”这个指导方针听着有些霸气外露，特别是俞敏洪还直截了当地提出新东方的优势就是“有钱有势”。这大有英雄大会之上，各路豪杰云集，新东方要问鼎武林的架势。并且这一次的“武林”是互联网的“武林”，而不是新东方做了十来年龙头的培训行业的“武林”。

其实，俞敏洪并不是一位喜欢用强势做派来武装自己的人，他常常给外界留下“憨厚本分的农民企业家”的印象，他更习惯于用自黑的方式显出他只是个“平凡的、努力的、最后成功逆袭的普通人”。实际的情况是，即便他是复读才考上北大的，在那个大学绝对算是精英教育的 20 世纪 80 年代，他的履历堪称光鲜。即使今天，新东方绝大部分学员和教师的学历都还不如他，但是他习惯说自己很寒碜。有位记者采访他时说道：“俞老师，我去年采访您时，记得您穿了一双黑皮鞋。”他很自然地回答：“很破很旧很土的一双黑皮鞋。”

虽然俞敏洪并未指明新东方在线方面的变化，但从这 24 个字还是可以看出，俞敏洪希望透露给外界的信息是：新东方想清楚了，对外面的叫嚣也淡定了。

作为中国民办教育培训行业里的一家旗帜型企业，新东方的影响力和地

位是毋庸置疑的。曾经有调查显示，在每三位留学哈佛大学的中国留学生中，就有一位曾经参加过新东方的培训。新东方在很多方面都成为中国培训行业，尤其是留学语言培训行业的“标杆”。经过多年摸索，它建立了一套行之有效的市场、管理方式，比如到各个高校里声情并茂地开讲座，问大学生“你的梦想是什么？”再比如它推行的“大而全”的业务体系构架，所有的这些让不少后来者对它亦步亦趋。新东方的发展模式也给中国传统培训机构开了一条路，也给很多人留下了一种印象：做得好的培训机构是会上市的，能够上市的培训机构一定不会太差。毫无疑问，新东方成为中国民办教育的标杆。

但是“水满则溢，月盈则亏”是一个亘古不变的道理，危机总是在暗流涌动，上一个时代的强者首先就是被挑战的对象。每当一个新的趋势改变旧格局时，大企业会首先受到冲击，新东方也不例外。2014年这一整年，互联网改造是新东方最引人注目的地方，而俞敏洪也开始经常性地把新东方对互联网的积极态度放在自己的演讲内容里，他反复地对各类媒体，在各种演讲上说新东方的互联网思路和策略。

这一次在互联网创业者大会上，俞敏洪诠释指导方针时这样说道：“最后靠什么呢？靠大系统融合起来，而教育领域系统有两个：一个是把学校/家长/老师/学生联合起来的交互系统；另一个是把内容进行智能化处理的内容系统。”这个表述虽然有些模糊，但是没有脱离俞敏洪要强调的核心：内部做一个多维度的互动管理系统，对外要做承载内容的平台。后者也和他此前的论述吻合，他曾认为“没有内容的平台只是一个空架子”。

就在2013年的5月，老俞还斩钉截铁地说：“我对新东方未来的定位是一个内容提供商，以及地面教育商，我不做平台。你要自己寻找，未来你是主做店面，还是主做内容提供，还是主要做平台。你不能什么都做全，做全就死定了。”此时，他对未来的风险预计是“未来地面教育将会占到整个培训教育总量的60%左右，线上教育占到40%左右。而这个情况发生，还需要三到五年。”

不过，这个趋势似乎比俞敏洪预计的来得要快了许多。就在这前后一年多的时间里，俞敏洪的态度也发生了巨大的变化，从做一个好的内容商转向“要把教育做到边界无限”。2014年是俞敏洪改变最大的一年，即便他在数年前就看到了互联网的趋势，但新东方从没有像今年这般变化。

俞敏洪的心态变化是微妙的。对于来势汹汹的互联网大潮，他的态度，和之前对热播的电影《中国合伙人》的态度有些相似。

电影《中国合伙人》以俞敏洪、王强、徐小平为原型，还原新东方早期创业的故事。俞敏洪曾极力反对将其拍成电影，并表示自己不会出一分钱。最后在导演陈可辛的力邀下，他才勉强去参加了开幕式。但故事到这里不是结局。《中国合伙人》砍下了5.4亿元票房，新东方没花一分钱却做了一个极其成功的电影营销。于是，俞敏洪开始在自己的演讲里频繁地提到这部他认为“不怎么样”的电影，甚至还在私谈中不无自豪地说：“黄晓明演完这部电影变得上进了很多，现在也开始做投资了，开酒店了。”

不论是被搬上荧屏，还是陌生的互联网大潮，面对未知的事物，俞敏洪开始都会有一些不安甚至恐慌，他也会担心接下来会出现他所掌控不了的变局。只是《中国合伙人》不过是一部电影，无论是正面的，还是消极的，它能影响的周期很短，但互联网教育的潮水却在天天上涨，传统教育机构安居在一个“岛屿”上，岛屿的主人们盯着每天不停上涨的水面，这个过程漫长，且煎熬。

不过，比预想的快了很多，俞敏洪在半年多的时间里即完成了这个巨大的转变——当然，这个转变注定是痛苦的。

新东方变革前的悸动

2014年2月，俞敏洪在接受媒体采访时第一次承认了新东方在互联网上的困惑，“2013年新东方面临的最大挑战就是移动互联网对教育行业带来的挑战。这个挑战会持续到2014年乃至2015年。对我来说，挑战就是自己如何去理解移动互联网和教育的关系。”这一刻，俞敏洪想的是：第一，心理上不要着急，不要慌；第二，琢磨这件事（互联网教育）的内在核心在哪里；第三，把控住这个核心以后，按照自己的思维去部署，把部署执行完毕就好了。你不能保证自己的决策百分之百是对的，但是只要有十个决策是相互支持的，其中六七个是对的，你在这个领域就完全没有问题。

看得出，此时俞敏洪已经把自己纷乱的思路又重新捋了一遍，可能还没有完全想清楚，但至少心态上已经淡定了。而他给出的这三点成为后来不少传统机构谋求转型时重点思考的三个问题。但在淡定之前，他已经经历了强烈的内心煎熬。

2013年11月16日，在人民大会堂的舞台上，一支名为《生命》的舞蹈开启了新东方二十周年庆典的序幕。紧接着，所有展示新东方发展点滴的老照片被一一呈现在屏幕上，有穿着白色背心头发乱蓬蓬的俞敏洪，有拿着话筒神采飞扬的徐小平，也有头发乌黑茂密身材壮实的王强。在这些旧照里，俞敏洪都显得青涩、瘦削、不起眼。二十多年后，作为这家企业的创始人和所有者，俞敏洪身穿20世纪80年代流行的奶白色西装外套、黑色西裤出现

在歌伴舞《我的青春不是梦》里时，观众席上飘来最热烈的掌声。

俞敏洪站在最中间的位置，左边是陈向东，右边是周成刚，一群平均年龄 40 岁的人在这个舞台上兴奋又有些笨拙的载歌载舞，再时不时互相看看队形。左右两边的人都以俞敏洪作为基准，俞时不时向两边使眼色。这是整个新东方最欢快轻松的时刻，但是欢乐的气氛并没有延续太久，很快就被紧张感所代替。

庆典一结束，俞敏洪连夜把 120 多名中高层从北京的二环拉到昌平郊区彻谈。这次高管会和往常的流程没有太大的不同，依然由陈向东主持，由俞敏洪做报告总结。但是这一次，让人们明显感到不同的是老俞的态度——作为公司董事长的俞敏洪把每个业务的梳理都落实到具体模块，挨个点名每条业务线具体应该怎样做调整，部门之间要如何配合。这和他以往高屋建瓴，说大方向的风格完全不同。“那感觉就像他恨不得要下来具体坐镇指挥每条线应该怎么做，优能要怎样，北美要怎样。”一位管理层回忆。此时的俞敏洪看起来很不淡定，对新东方的各个体系有太多的不满。他的不满不仅来自外来的冲击，更主要的是来源于自身，他觉得新东方应该做得更好，出现各种问题都是因为自身原因导致的。

这次会上，一直很重义气的俞敏洪撂下狠话：要不好好干，不行的话就走人。而在此之前，俞敏洪给新东方的管理层，尤其是各地的校长设下的底线是：不要触犯经济问题和道德问题。一些分校因为管理者不作为，业绩不好，品牌影响下滑，他都没有动手清理。一方面，俞敏洪是一个念旧的人，有中国企业家重感情的一面，就像他时常说起他的母亲和儿时的过往，时常说起刚开山创业时新东方的旧事；另一方面，作为一家中国民营企业，新东方退出补偿机制不够完善，如果贸然开刀裁掉重要管理层，容易把双方关系闹得很僵。

这一次，俞敏洪再次发问：“新东方培训到底是面授还是线上？重体验还是重便捷？未来发展趋势是什么？”新东方有 3 万人，如果真地大规模走到

线上，会有很多人失业。这个问题已经连续被问了好几年，从2010年开始，俞就已经看到了在线的趋势。如果说以前还只是开始隐隐担忧，那这一次焦灼感就毫无保留地显现出来了。

2012—2013年，一批在新东方离职的名师借助YY开课赚得盆满钵溢。坊间传闻，YY上最火的一位教雅思的英语老师，每月收入超过百万，并且有一支独立运作的团队，负责形象包装并维护和学生之间的联系。要知道，新东方全国“台柱子”级别的名师年收入也就是百万左右，如此悬殊的收入差距让不少名师都跃跃欲试。以YY为代表的直播模式的出现让名师们看到了新的机会：一个更广阔的平台、更加自由、更有“钱景”。这让俞敏洪开始认真思考名师流失和在线平台崛起问题，以及这两者的结合会给新东方带来的损失，也开始重新思考自己一直用防御心态来布局的新东方在线。

过去，新东方对那么多走出去另立门户的名师们没有太在意，但这一次不同。因为对于散户名师而言，他们的名气是新东方砸了大量市场费用“炒”出来的。如果没有一个平台或渠道为这些明星老师服务，再大牌的老师也熬不过市场宣传的狂轰滥炸。但YY解决了这个问题，这个靠游戏和娱乐走红的平台除了提供电子教室的技术功能以外，还部分解决了名师最关注的两个问题：名气延续和招生渠道。这才是新东方这样的大型机构紧张的根本原因。

这时，俞敏洪的不自信已然显现出来——2013年5月末，YY宣布和新东方合作，挂出一系列暑期讲座及课程。不到一周，新东方便在内部下发通知，严禁总公司、各下属机构以及教师个人在YY等竞争机构上进行讲座、课程等合作。

这则名为《关于严禁与业务竞争性网站合作的通知》中规定：（新东方旗下）任何机构不能与业务竞争性机构合作，如不能与YY网等进行讲座合作、公开课合作、资源互换、广告分成、课程合作分成、联合推广等；任何教师不能在业务竞争性网络平台录制课程或进行网络推广；欢迎到新东方旗下在线公司录制课程并进行推广。《通知》中规定，任何机构或部门已发生上述条

款的合作，即日起终止合作并下架所有合作内容；任何老师进行上述合作，即日起整改。该工作由集团市场营销部作为责任部门，定期检查和抽查。竞争性机构包括但不限于 YY。当时流行的在线平台多贝、传课等，以及我是留学党等 App，都在《通知》限制之列。

动用行政强制手段严禁老师在 YY 上授课，气势上新东方已经有些乱了阵脚。此时，俞敏洪的处理方法有些生硬，但也算为自己和新东方赢得了理清思绪的时间。他很清楚一点，对于有名气又善于自我营销的老师来说，行政手段是很难起到真正的压制作用的，而这拨人才是真正可能在在线平台影响到线下招生的，因为他们有一定的号召力。

所以，行政强制手段只是缓兵之计，俞敏洪已经开始积极谋划下一步的思路。他清楚地意识到，在线化和互联网教学一定是大势所趋，他的脑海里已经有了方向，但是具体的方式他还需要再理顺思路。实际上，早在一年前俞敏洪就和马化腾开始接触，虽然双方没有想清楚到底应该干什么，但是直觉推动着他朝着向腾讯这样的互联网巨型公司靠近。

一年之后，俞敏洪接受《中国新闻周刊》记者周政华采访时，回忆二十周年庆典时说道：“所有人都在庆祝感慨新东方二十年的不容易，只有我一个人陷入焦虑和痛苦之中。因为我知道未来二十年新东方不好走，过去的成功跟未来没有任何关系。”俞敏洪的痛苦和焦虑来源于他已经清楚地意识到新东方已经开始面临内忧外患的局面，而这些问题不再是高喊梦想和信仰就可以解决的。

新东方互联网改造格局初现

2013 年，虽然在线教育还没有给机构的招生、教师管理带来冲击，但业内的讨论已经快速地蔓延开来。这一年，百度、腾讯、阿里、网易等大型互联网公司纷纷上线教育平台，这些手握技术和流量的互联网公司看好在线教育的市场前景，纷纷在这一年加大投入。另一方面，大量的互联网教育创业公司涌现，仅 2013 年在线教育融资规模就达到 1.97 亿美元，出现项目 692 个。2014 年伊始，VIPABC 更是以 1 亿美元创下在线教育融资额的新高。

和这些后来者相比，新东方 2000 年就投资 5000 万创立的迅程（北京新东方迅程网络科技有限公司——新东方全资子公司，运营新东方在线）“起了个大早”。经过十多年的摸索，新东方在线交出来的答卷是占新东方总营收的 3%~4%，主要收入来自四六级、考研等边缘项目，这样不温不火的状态很难让俞敏洪非常满意。

有人这样比喻，新东方如果大力发展线上，就是做左手砍右手的事情，如果新东方真的能做到壮士断腕，在线业务就不会是今天的情景。

线上与线下的博弈不是今天才开始的。迅程和各地分校之间的利益冲突很多年前就已经摆在俞敏洪的面前：分校校长掌握了教师资源，如果老师去迅程授课，会占用他们的时间和精力，那么线下的排课怎么完成？对于已经完成班形改革的新东方而言，老师不够始终是个大问题——大部分班级都是 25~30 人的中型班，极少有上百人的大班，所以对于老师的需求在增加而未

减少。要老师去迅程上课，分校校长拿不到分成，也完不成业绩考核，吃力不讨好。

这个问题迟迟得不到解决，制约着新东方在线业务的发展。直到 2012 年下半年，俞敏洪才找到了初步解决的办法，先在一些地区小范围试点：在校长、老师、迅程三者之间，实行双重考核标准。分校老师去迅程授课，收入方面和迅程分成，业绩方面计入其所在分校。这样一来，迅程可以找来老师上课，老师也有不错的收入，校长的业绩指标也有人分摊。这一政策在 2013 年开始全面推行。

制度层面解决了和分校之间的矛盾后，下一步就是要对新东方已有的在线部门整改。此时，承担新东方在线教育商业化运营的迅程自然成为这场变革的前线。

2014 年 7 月 22 日下午，新东方发布了 2014 财年第四季财报，在这期的财报里新东方比较完整地阐述了对在线教育的布局，提到从三个维度做“O2O 双向互动教育系统”，这三个维度中有绝大部分的内容涉及新东方在线。

第一，延展新东方传统线下教学产品，将线下服务转型线上。新东方为教室教学、课后自学、师生互动和备课设备等需求，开发了一整套在线教育平台，除了 PC 端，还涵盖手机和平板等移动端。从 2015 财年开始，新东方会开始为主要的产品线升级平台。新的泡泡少儿英语项目“双优”将会在 2015 财年第二财季在全国各地推广。另外，优能中学已经在部分大城市开始推行全科课后辅导新项目“优能进度可视化教学系统”，在 2015 财年的上半年，会在更多的城市推广。2015 年第二财季出国类语言考试业务和国内大学英语考试业务也会推进类似系统。

第二，投入在线教育产品和服务，但是首要重点将在在线课堂上。迅程目前提供了 2000 多门在线课程，包括语言培训、出国类考试备考、四六级。截至 2014 财年末，有超过 920 万注册用户，以及 17.77 万付费用户。迅程近期的举措包括：

(1) 迅程近期推行了一个在线备考项目，在线直播平台上提供了新东方最受欢迎的线下课程。这个项目在 2014 财年的第二财季已经有 26.44 万人的注册量。

(2) 2014 年 7 月，迅程与 ATA 成立合资公司，新东方持股 55%。为国内的职业人士提供在线培训，进一步提升新东方在线教育网站的专业度，增加分发渠道，双方不但会合作开发一个在线成人教育培训网站，还会为合资公司提供包括技术资源、用户资源和系统资源在内的全方位支持。

(3) 截至 2014 财年末，多纳系列儿童移动学习产品下载量已达 800 万个。2014 年 9 月起，多纳系列应用将在大约 20 个幼儿园使用。

新东方时任 CFO 谢东萤在分析师会议上说道：“我们计划今年在线方面投入 2000 万~3000 万美元，用于互联网技术和研发，比去年增加 16%。目前，在线的部分对营收贡献率为 3%~4%，另外，我们预期还会有明显的快速增长。在未来 5~7 年对营收的贡献预计至少能达到 15%~20%。”

此外，在 2014 财年第四财季，新东方在开发辅助性在线教育产品与服务上取得了重大进展，既有新东方旗下的产品，也有与其他公司合作研发的产品。近期的发展如下：

(1) 2014 年 5 月，新东方推出英语词汇应用“乐词”，之后会加入社交功能与激励机制。推出短短两个月，乐词已经有 31 万用户。

(2) 2014 年 7 月，新东方推出中小学在线教育平台“OKAY”，该平台与来自 49 所公立学校的 3 万多名老师共同合作开发，用来辅助中小学课堂的教学活动。OKAY 有丰富的教育内容和资源库，使用新东方定制的平板电脑和电子白板，能够支持智能化、定制化、互动化的课堂教学。该平台还可以跟踪与分析学生课后自学的进展，自动推送个性化教学内容，提升学生的学习效率。

第三，继续和互联网公司寻求合作。新东方与腾讯达成战略合作关系，

将基于新东方丰富的教育内容资源，以及腾讯的互联网技术与渗透率，共同研发独特的移动英语学习产品。首先还是立足于移动应用产品，第一款产品将于 2014 年年末推出，将会在腾讯的线上渠道以及新东方的线下学校推广。

这三个维度理顺了新东方在在线化的整体布局，对线下产品线做在线辅助教学系统，推进混合式学习；用新东方在线继续做商业化运营，整合分校的资源，同互联网公司开展合作；最后，新东方再另外成立部分子公司研发小的在线教育产品。

至此，新东方在线化的改革已经初具模型。这是新东方在财报里第二次对在线策略进行公开的阐述，就在上一季财报里，虽然阐述了三个方向，但是并未进行这样详细的说明。但无论哪一次，迅程都是这场在线变革的重点。

新东方在线和腾讯的合作

2014 年年初，俞敏洪的一条微博引起外界关注。他写道：“我认同在线教育对于传统面授是一种挑战，但我更认为是传统教育的互补而不是取代。另外，做教育要把教育精神和互联网精神结合才能真正做好。”不久后的两会期间，俞敏洪接受媒体采访时透露，新东方会和互联网巨头合作。在这种暧昧的氛围下，3 月，有媒体报出新东方和腾讯成立专注于在线教育的合资公司，并由腾讯派驻 CEO。旋即，引发外界各种猜测。

或许是因为合作还未成行，新东方当时竭力辟谣。饶有趣味的是，外界似乎已然笃定双方合作的事实，完全不理睬新东方的辟谣。一时间各种解读和猜测不绝于耳。在合作的消息风传了几个月后，新东方终于宣布了合作。

7 月底，这家神秘的合资公司的相关信息被挖出来。根据工商信息，该公司名为北京微学明日网络科技有限公司，出资方为北京新东方迅程网络科技有限公司和深圳市利通产业投资基金有限公司。这家合资公司注册资本为 3000 万元，由迅程副总裁潘欣担任 CEO，俞敏洪任董事长，腾讯高级副总裁汤道生、腾讯战略发展部总经理林璟骅和迅程 CEO 孙畅任董事。其中，汤道生是腾讯社交网络事业部（SNG）负责人，SNG 运营基于 QQ 群的在线授课工具，以及腾讯推出的课程交易平台“腾讯课堂”。

于是，坊间对于这场合作细节的揣测终于告一段落。外界所不知道的是，这场受人瞩目的合作部署早在一年前就已经开始。

2013年3月，同样是两会。俞敏洪作为中国民办教育行业受关注度最高的代表，带来“希望恢复全国统考”的提案。就在此时，在线教育的迅猛势头已经初露端倪，数据显示，从2013年年初开始，平均每天就有2.6家在线教育公司成立。并且，这个一直很平静的市场出现了些新鲜面孔，比如原网易副总裁、门户总编辑李勇创办了粉笔网，世纪佳缘创始人龚海燕创办了91外教。他们从互联网领域带来了新的发展思路、技术手段和人才，让在线教育快速地充实和成长起来。

这一年的两会上，俞敏洪和马化腾碰面了，几句闲聊下来，原本一次随意的谈话变为探讨合作的契机。这时，俞敏洪已经清楚地感知了在线教育的发展势头，在这一年里，他开始频繁地找迅雷的负责人谈话，和他们见面的次数甚至要超过过去几年的总和。虽然俞敏洪还没有想好具体的合作方式，但直觉告诉他腾讯会是一个不错的合作对象。

在这个时间节点上，腾讯也已经看到了在线教育即将爆发的势头，早就开始关注这个领域。在这之前，腾讯投资部已经看了很多在线教育公司，也看了很多国外的模式。二人会面后，腾讯投资部的负责人还准备了在线教育行业分析的PPT给俞敏洪做展示，详细地剖析了在线教育的资本规模、基本模式和未来的趋势预计。但是，腾讯迟迟不出手的原因是他们认为现有的产品模式和方向都不对。但在线教育是大势所趋，他们很想布局，所以一直有些犹豫。

于是，这场合作顺理成章。前前后后谈了将近一年。不过，和外界揣测不一样的是，双方研究的移动端产品方向是由新东方制定的，而非腾讯。为了促进这次合作，腾讯还贡献出了刚挖过来的技术新角儿——王守崑，王此前曾是豆瓣首席科学家兼副总裁，主要研究算法，本来被腾讯挖角过来准备做QQ音乐的总经理。王守崑和新东方在线谈了之后，看到微学明日的产品方向是个性化和智能化学习，觉得和研究方向契合，本人也非常关注教育，于是很快就被任命为CTO。

微学明日管理层组合被披露出来后，有媒体人做了一番有意思的解读：迅程是出资方，新东方教育科技集团负责教研成果、教学内容与教师资源的提供，腾讯负责技术研发与推广通道资源的提供。简而言之，出钱的是新东方在线，出力的是整个新东方集团，出口却是腾讯。未来的在线教育不会只局限在.com上，必然涉及微信。在这点上，新东方和腾讯的SNG部门合作，已经失了先机。

然而目前腾讯布局在线教育推出的系列产品都基于QQ，包括扩展QQ群板书、聊天组功能，可以在QQ记录上搜索腾讯课程等，微信则暂不涉及教育。

对于腾讯而言，这次合作的战略意义可高可低，但是对于新东方来说，除了布局外，微学明日更多了一层象征性的意义——这是新东方首次和互联网公司合资成立公司，是承认自己“过去很保守”的俞敏洪迈出的一大步。在腾讯的知名度和影响力面前，俞敏洪非常清楚双方合作会招致的关注度。所谓一鼓作气，再而衰，三而竭，如果和腾讯此行能推出让人眼前一亮的产品，对后面的合作都有重大意义。如果合作最后不了了为之，后面会更加艰难。

所以，在潘欣出任CEO之前，俞敏洪撂下一句话：“只许成功，不许失败。”虽然没有设置硬性的考核指标，但压力无形甚于有形。

反守为攻，新东方在线试水直播平台

和腾讯的合作沸沸扬扬炒了半年，从最初的“谣传”到宣布，再到披露细节，当大家的关注焦点都集中在异业的强强合作上时，新东方突然出手，推出了在线直播平台酷学网。

2014年9月5日上午11点，俞敏洪给新东方全体员工发送了一封主题为“新东方酷学网”的邮件，他在邮件里写道：“新东方已经建立起依托于新东方网的混合学习平台、依托于新东方在线的智能化录播式在线学习平台、依托于酷学网的开放式C2C直播在线教育平台，我们和腾讯的合资公司微学明日正在移动学习领域积极探索，新东方较为完整的互联网产业布局正在形成。”

混合学习平台、录播在线学习平台、C2C直播在线平台、移动学习领域，新东方的“平台”从内部的服务平台，到外部的资源整合平台，囊括了学习互动、直播和录播等多种模式，甚至连移动端也在探索中进行。俞敏洪这番话背后的深意是：新东方的平台搭建已经基本完成了。

另外，俞敏洪还在邮件中对酷学网如何建立C2C开放直播平台进行了详细的阐述。

（1）酷学网是一个纯粹的教育平台，现在和未来，无论我们有多少用户，都将只做教育类的直播。

(2) 酷学网不止支持新东方教师授课，还欢迎新东方之外各个教育细分领域的优秀教师签约授课，从而成为一个百花齐放的平台。

(3) 酷学网将执行严格的审核机制，无论是新东方教师还是非新东方教师，都需要自行申请签约，上传个人资料并在线试讲，通过审核后方可授课；我们将尽可能保持优秀的教学水准，为每一个在新东方平台听课的同学负责。

(4) 通过审核后正式签约酷学网的教师可以自由创建课程，自行为课程定价，并进行直播授课，一切正当、正常、合法的课程不会受到任何人的干涉。

(5) 酷学网将课程收入的至少 60% 作为报酬支付给授课教师，其余部分用于维持网站的正常运营和推广；与此同时，网站将沿用新东方的学员打分模式，给予最受学生认可的教师更加优厚的报酬。

(6) 酷学网设置完备的教师成长体系，网站设有教学评审委员会，将对教师的阶段教学表现进行专家评审。经过用户打分和专家评审双向评价后，教学实力强且受学生欢迎的教师将逐渐获得更高比例的课程收入分成。

详尽的描述中，酷学网的特点可用以下关键词概括：开放平台、教学水准审核、教学行为自定、沿用新东方评分体系。当然，俞敏洪发送全员邮件的意图也很明显，那就是鼓励全国各地的新东方教师去酷学网开课。

过去几年间，除浑水攻击等重大事件，俞敏洪极少发送全员邮件。这封邮件说明新东方对酷学平台高度重视，同时也认为酷学背后直播模式是未来重要的“战场”。

过去，新东方的教师资源都掌握在学校手里，要让教师入驻到在线平台，需要在线部门和一个个手握实权的分校校长们对接。谈合作，利益冲突是一个始终难解决的问题。现在，酷学网类似 YY 的平台性质，让每个新东方教师可以变为“自由职业者”去酷学上开课，接受课程质量裁定。如果说在新东方自有的在线生态里，教师就能赚到钱，自然就不用承担离职的风险，去 YY 开课了。

这一次，俞敏洪完完全全地推翻了自己在一两年前不做平台的言论。他不仅要平台，还要做成 C2C 模式。如果此前让教师在自己的平台开直播课是机构们“肥水不流外人田”意识的体现，那这一次，俞敏洪是要让外面的教师和新东方的教师都来酷学网开课，成为第三方的平台。从性质上来看，和 YY 已经没有多少区别了。

其实，这个突然闯入大家视野的酷学网也不是新面孔，它的前身是迅程 2013 年年底推出的直播频道。这个直播频道诞生的大背景，有业界关于直播和录播优劣的激烈讨论，也有名师在 YY 上靠直播赚到大把真金白银的真实案例。迅程希望借这个频道，摸索新兴的直播模式。

这次尝试的结果是，部分离职教师在 YY 上创造的神话，在新东方自家的平台上重新上演——有教师一个半小时即进账十万，这样的结果让俞敏洪看到，直播模式下，教师可以用更少的时间，赚更多的钱，这是发动教师积极性的最好办法。或许从这个时候开始，新东方已经笃定了做自己的直播平台了。

迅程对酷学网的定位是做热点、冲刺课程的备考项目，而录播则更重完整的教学模块。不论是直播还是录播都囊括在迅程的体系下，在和各个分校进行合作谈判时，录播、直播是同时进行的，教师可以自选。截至 2014 年 11 月，申请入驻酷学网的有 400 多名新东方教师和 1000 多名迅程教师。

但轰轰烈烈的开场之后，酷学网未来也会面临瓶颈：虽然定位 C2C 直播平台，但它没有作为一个独立平台独立运营的基础。它更像基于新东方体系内的一个直播工具。在这样的定位下，酷学的未来只能和新东方深度捆绑，对外界教师的吸引力并不强。

忧虑和矛盾，改革将导致的“马太效应”

2011 年以前，和主业北美考试培训相比，迅程更像一个默默无闻的、隐忍的“土鳖”，2013 年它迎来了春天。虽然它的收入规模在新东方体系里仍然微不足道，但从 30%~40%的年增速来看，确实有成为新一代明星的潜质。

这一年，迅程动作很大：和腾讯合作打响第一枪；和 ATA 合作扩展职业在线教育，推出酷学网做直播平台；和百视通合作推广电视渠道。外部种种迹象都表明，作为新东方在线教育主战场的迅程，已经成为新东方的“朝阳业务”。

但看似迅猛的业务，整体投入的力度仍然不算大——谢东萤在 2014 财年第四季度财报中说道：“我们计划今年在线这块的投入为 2000 万~3000 万美元，用于互联网技术研发，比去年增加 16%。”

很明显，迅程一直不在新东方核心业务的短语培训产业链中，想倾集团之力全身心投入在线业务很难。

为了减小阻力，2013 年开始，俞敏洪更加积极地斡旋促成迅程和分校的合作，迅程也开始全面推动双重考核标准。这项政策初步解决了在线和分校之间“抢教师”的矛盾，但并不意味着可以快速让掌握分校资源的线下负责人情绪高昂地加入到这场变革中来。

对于各地分校而言，看到了互联网在营销方面优势的校长们的确希望借

助互联网帮他们捧起一批教师，这样更能带动线下招生。一位地方负责人不无骄傲地对笔者说，“你看那个某某教师很红，对不对？那是我们学校的。”从这点上看，分校校长的心态已经变得更加开放。并且，校长们也很清楚的一点是，对于那些有号召力的教师而言，如果不让他们去新东方在线，他们可能会离职去其他的平台。

不过，不难发现在新东方在线力捧的教师还是寥寥可数的几位。不管是做直播的酷学网还是做录播的新东方在线，并没有改变还是只有少数的名师受到追捧的事实。换句话说，这个平台并没有真的像天猫一样形成一个生态，给用户大量可选择的商家（教师），以及用户可以为服务或商品做出评价。距离真正的 C2C 平台，新东方还有很长一段路要走。

某新东方高管借一位名师真实故事来解释这个现象：一位地方分校的教师善于自我营销，吸引了很多的粉丝。校长们通常都非常喜欢这样的教师，这个学校常常给报名学生的优惠就是赠送这位教师录制的歌曲 CD。这位明星教师又和其他教师签约，为他写书，署他的名字。一年只靠出书就可以拿到一笔不菲的版税稿酬，签约的其他教师也可以获得一笔可观的收益。校长也非常乐意自己的分校有位这样名声在外的明星教师，对他的课时要求很松，他有足够的时间去做其他事情，比如继续对自己进行包装和营销。

但是，这样的教师非常少，很多是多才多艺、相貌出众或者有特点，他们也像娱乐明星一样，敢于搏出位，敢于消费自己。所以，捧红一位教师和捧出一位明星在流程上没有太多区别。但再厉害的经纪公司，也不能把谁都捧成明星，只有极少的比例能够冲出来，教师也一样——新东方 3 万名教职员工里，只有极少部分有潜质的成为这种“台柱子”。

或许这也是让俞敏洪一直举棋不定的原因之一，摆在他面前的现实是残酷的：面授时代，新东方有完善的名师培养机制，可以一茬一茬捧起来，但互联网的介入大大提高了捧名师的门槛。这是典型的马太效应。能在互联网上走红的教师会赚得越来越多，而其他教师的收益会被压缩甚至失业。

更多的普通教师，对于拥抱在线也并不积极，原因有两个：一是新东方已经完成班型改革，早期动辄数百人的大班已经越来越少，逐渐被 25~30 人的班型取代，对普通教师课时总量的依赖更高；另外想要在网络集聚自己的口碑和名气，不仅要有自我营销的意识，更需要做一些漫长且枯燥的工作，比如录制免费公开课、与学生线上和线下互动等。很多普通教师会认为，在网上付出了大量的时间和精力，成名却还遥不可及，还不如多排几节课收益来的实在。

除了这些问题，新东方内部在线业务也遭遇了左右手互搏的尴尬——比迅程推出酷学网还要早，北京新东方学校和网络运营部就已经联合推出了一个直播平台 **estudy**，同样是做直播课。相比之下，**estudy** 的定位更偏向于做“旗舰店”，专门推名师课程。但学校的教师资源有限，竞争关系不可避免。

跻身互联网教育的“新东方系”创业者们

2014年8月，一篇关于媒体高管创业的文章《记者创业靠谱么？网易前总编辑们，已经开始统治创业圈》迅速火遍互联网。文中还附上了不完全统计的26位网易系的创业员工，其中不乏教育圈的YY的创始人李学凌、猿题库的创始人李勇，再加上刚刚上市的陌陌、获得巨额融资的春雨掌上医生及雪球财经，仅这几家估值就已经达到百亿美元。对此，生命科学专业网站丁香园CEO冯大辉在微博上调侃：“丁磊才是真正的创业导师。”

同样，如果一定要从教育圈找一位创业导师，不是徐小平，而应该是俞敏洪。这两年，陆续冲杀出来的在线教育明星项目渐渐出现新东方系的轮廓。按照时间顺序，包括但不限于原新东方助理副总裁刘畅创办的一起作业网、原前途出国总裁助理韦晓亮创办的智课网、原新东方执行总裁陈向东创办的跟谁学等。

虽然很难说清楚是新东方成就了这些来自传统行业的创业者，还是他们成就了新东方，但是就创业人数和公司规模上，俞敏洪和丁磊非常相似，都可以称得上“真正的创业导师”。

不过和网易系创业者百花齐放的风格不同的是，新东方系创业者们偏爱平台性的在线教育产品，并且这些平台都和“教师”紧紧地联系在一起，很大一部分是基于教师的属性、教师的需求来设计的。抛开其他差异，几乎所有的操作方式都是要一个一个找到教师，入驻平台。这是一个非常有趣的现

象，因为平台型产品是在线教育里最难做、最重的一种，“小龙女”龚海燕重金搭起的梯子网最后倒下就证明了搭平台的确不好干。

更有意思的是，俞敏洪 2014 年开始认识到自己实际出演的“创业导师”角色，并真正化身天使投资人，做创业导师。投资方面，俞敏洪的态度迅速从保守转向积极，和投行出身的盛希泰成立“洪泰基金”，准备在 TMT 投资领域施展拳脚。对于项目的选择，俞敏洪直言更看好教育垂直领域的细分项目，他认为：“教育的垂直领域更容易做精做细，后面被大公司收购的可能性很大。而平台类的公司大部分都处于“烧钱”的过程，除非有大公司和我们一起合作投资，否则我们对投资平台类的公司会非常谨慎。”

从俞敏洪的表态中可以推测出，他的投资标的倾向于教育行业的细分领域，偏早期、“烧钱”的平台型产品并非他所喜好。另外，俞敏洪也反复强调“洪泰基金”是为了实现青年的梦想，同时有合适的教育类的项目也会为新东方布局。

新东方上市后，陆续投资和收购了一些公司，如绿光教育、铭师堂，也和学大、学而思、启德等细分领域的龙头探讨过资本层面的合作，但最终均以失败告终。或许基于早年间这些失败的案例，俞敏洪希望，通过基金运作的方式，让项目可以有足够充分的成长空间，等到合适的阶段，再来判断是否适合为新东方的产业链服务。

不得不说，新东方作为中国培训行业的龙头，让一大批人在其中快速成长并获得相当的知名度，这让他们在离开新东方投身创业时拥有更雄厚的资历、背景和人脉。曾经，作为管理层的他们是新东方发展和快速前进的基石，同时也是最深刻体会到新形势冲击的一批人，他们不能等待这个庞大甚至有些老态的企业在改革路上亦步亦趋，他们需要用自己的双手，更快速地去探索互联网教育这个新兴领域的机会。

前途未卜的转型

论及传统企业的转型和改革，俞敏洪非常佩服苏宁董事长张近东。在苏宁销售额还在京东商城三倍时，张近东已经开始未雨绸缪地推动苏宁转型，最先推行网店和实体店“线上线下同价”的策略，同时也开启了苏宁“沃尔玛+亚马逊”式超级连锁零售商的道路。

虽然身处完全不同的两个领域里，但是新东方和苏宁都是各自行业里的老牌“龙头”，都有大量的线下门店和员工，均以线下服务为主，转型的方向都是 O2O。不过，电商爆炸式增长的速度是在线教育发展速度远不能及的。电商早已出现了阿里这样的寡头，但在线教育仍然处在教育用户的初期。新东方线下的学校业务并没有真正受到在线教育的冲击，备受热捧的一些在线教育公司也还没有真的抢到新东方多少市场份额。

张近东在 2014 年弘毅年会上说：“互联网对传统行业的影响，就像雨水渗透大地，遵循由表及里、由浅入深的规律。”此时，苏宁刚经历完转型的阵痛期，2014 年是苏宁的战略执行年。张近东这样指述苏宁未来的道路：“要走‘店商+电商+零售服务商’的云商模式，通过互联网的零售、物联网的服务和大数据的管理，做 O2O 融合的互联网零售。”

相比这时张近东的意气风发，很难想像就在两年前，苏宁几乎经历生死关头：市场一片看衰，认为苏宁将被电商取代，股价腰斩。张近东前后两次向信托公司质押了自己持有的 10.72 亿股股票，为苏宁电商业务融资，推动其

转型。

用自己的股份质押融资，一力承担转型风险，可谓一场豪赌。2013 年 3 月，苏宁宣布进行大规模的组织架构调整。将之前独立运作的子公司苏宁易购（苏宁电商业务）收归总部体系中，变为电子商务运营总部，与连锁平台经营总部、商品经营总部一起，形成三大经营事业群，28 个事业部，60 个大区的新架构。2013 年 10 月 31 日发布的财报显示，苏宁当季净亏损 1.08 亿元，这是自 2004 年上市以来，苏宁首次出现单季度亏损。2013 年前三季度，苏宁调整关闭的店面高达 150 家，连锁店减少 96 家。仅从财务数据上看，苏宁转型要比新东方残酷得多。

张近东豪赌的结果是，一年之后的“双 11”电商购物节，苏宁易购商品成交在同比增长 487%，平台商户总销售额同比增长 735%；在 11 月 11 日当天，苏宁还创造了 22 分钟送货上门的速度，当天上午的订单中，苏宁的送达率为 93%。在张近东看来，苏宁的转型已经从阵痛期走向收获季，他在接受媒体采访时这样说：“苏宁目前正进入互联网转型的第三个阶段，通过供应链互联网变革、互联网金融、物流社会化和公有云，实现企业全面互联网化。”

迅程和苏宁易购，是两家公司在线业务的主战场，但总部支持力度却无法相提并论。和破釜沉舟的张近东相比，俞敏洪在做在线教育这件事上，始终有些拖沓和犹豫。

张近东接受采访时说：“很多企业之所以转型不成功，并非没有看到趋势，而是无法承受短期的诱惑和压力，从而左右摇摆。放弃过去的成功很难，但有时不放弃就无法获得明天的成功。”

确实，如果俞敏洪没有看到在线教育的趋势，就不会在 2000 年即成立迅程，2005 年即商业化运作，2010 年即提出新东方要信息化的大方向。在趋势的判断和把握上，教育圈能出其右者寥寥无几，但在实施上，受制于利益冲突、内部关系，又举棋不定。如果说 2014 年是俞敏洪大力推动在线教育的元

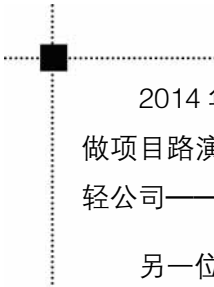
年，但他却没有铺开迅程的市场推广以及和分校大范围的合作，仍然有些人失望。

2014 年，新东方的变化很大。如果以在线化进程作为一个大方向，更多的细节还包括：优能推出可视化教学系统，成为新东方所有业务线中首先推行 O2O 教学的业务模块。新东方在线和腾讯合资公司的第一款产品 K12 答疑软件“优答”年底问世等。

2014 年 10 月，新东方发布了 2015 财年第一财季的财报，营收同比增长 1.4%，净利润同比下滑 11.2%，多块业务明显下滑。这标志着靠做高毛利的出国语言培训业务打天下的新东方必须开始寻找新的出路。新东方的未来外人无法预测，在这迷雾重重、荆棘密布的改革和转型道路上，期待它终有一天能拨开云雾。

03 借 e 学大，学大教育重构“一对一”

资本市场对一对一业务已经没有了耐心，这让作为 K12 的中国概念股学大教育略显尴尬，在这一年里，市值已经低于手里的现金。甚至像猿题库等新兴的在线教育机构融资估值也超过了它，他会如何面对呢？



2014 年初夏，创业项目大赛硅谷赛现场，李如彬作为选手，在台上做项目路演——作为学大教育的创始人，他的第二次创业选择去做一家轻公司——网络 P2P 租车“宝驾租车”。

另一位学大教育的联合创始人、如今 58 同城 CEO 姚劲波在这次比赛中成了李如彬的导师和评委。

2013 年，58 同城在美国纳斯达克上市，市值高峰时突破 40 亿美元。“这对我是个震撼，当时学大的市值只有 4 亿美元，同样创办公司并上市，居然有 10 倍的差距。”2014 年那个不算炎热的夏天，谈起二次创业的动机，李如彬如是说。

从曹允东，罗永浩，再到李如彬……这些教育圈曾经赫赫有名的人物，二次创业方向不尽相同，但都集中在 TMT 领域。因为和更“重”的教育行业不同，TMT 是典型的赢者通吃，规模至上。曹允东曾经这样总结，“教育是一个劳动密集型产业，而互联网则是规模效应能够最大化的地方。”

今天，神奇的互联网不再只作为独立的产品或公司形态而存在，它已经深入到传统产业的方方面面，几年以后，所有的公司都是互联网/移动互联网公司，教育产业也不例外。

一个重要的应用场景便是一对一辅导，这个由学大教育一手建立并发扬光大的模式，之前一直被诟病为销售导向、高价低质、利润率极低。资本市场也对其不“感冒”，营收接近的好未来（学而思）和学大，市值相差接近 7 倍。

这样的情况有可能随着在线工具的推进实现逆转。e 学大，这款通过 O2O 整合了大量地面教育资源的产品被学大寄予厚望——重构一对一模式，焕发新生。

一对一的困惑

2013 年年初，在专业投资者论坛雪球上有人发出这样的声音：学大教育已经跌破底线，值得买入了。彼时，学大市值 1.7 亿美元，低于其 2 亿美元的公司现金及现金等价物。

当时的大背景是，学大正处于创业以来的第二次大规模扩张的消化期。

自成立起，学大有过两波扩张高峰，第一次是 2007 年融资后；第二次是 2010 年上市后。仅 2010—2011 年两年间，学大新增教学中心数量达到了惊人的 160 余家。

无论一对一、小班还是其他教育产业形态，新店的开张，都需要一个周期吸引客流，慢慢实现人群的正向流动，这个周期一般为 12~18 个月。大量新增教学中心带来的直接后果，就是成本增加，利润骤降——2012 财年学大全年净利润仅为 200 万美元。在 2011 财年，这一数字为 480 万美元，净利润减少 50% 以上。

“2013 年，学大的工作重心是提升公司管理水平”，学大 CEO 金鑫坦陈，“在过去的两年内，由于快速扩张，内部管理没有跟上，也造成了一些浪费。”

不只是学大，那两年里，一对一这个商业模式饱受各种质疑。即便“老大哥”新东方，都在收缩一对一业务。

2013 年年初，时任新东方执行总裁陈向东表示，新东方有两个方面需要改进提升：第一是针对大学生和成人的大班教学，仍然会成为新东方的一个战略重点；第二就是严格控制一对一辅导的规模。

好未来也在“压制”一对一业务的成长。2012 年，好未来 CFO 考夫曼表示，未来 3~5 年内，“智康”业务营收上限为全集团营收的 30%。这样的限定，是基于张邦鑫希望保持好未来小班、重教研的基因的考虑。

与此同时，精锐、龙文、京翰等一对一企业的日子也并不好过，似乎都愿意“摆脱”一对一：龙文上市未成，转而增加科目，做多元化尝试，成为投资人汪潮涌规划中的综合性教育集团；精锐 2013 年做了第四轮融资，IPO 箭在弦上，却因为美国资本市场对一对一辅导模式估值偏低，随后增加游学和幼儿相关业务，同样想走综合产业集团的道路。

昔日的“同行们”已经渐行渐远，只有金鑫一直在坚守一对一。任何时候，他对外的口径都是：“还是会以一对一模式为主业，学大对此有信心，并且会加强内部管理，提高坪效，增加利润。”

毕竟，一对一辅导这个商业模式，是学大从线上收集用户需求，再一手创造出来的。

有点类似于今天的 58 同城，学大最初的基因是垂直分类信息。2001 年，金鑫、李如彬、姚劲波三人共同出资 10 万元，成立了一家互联网公司，做三个领域的垂直信息：家教、兼职、交友。一年后，只有家教业务能赚钱，因此，只保留了这个业务。很快，在没有任何市场推广的情况下，2003 年，他们的家教网火起来了——北京三分之一的兼职学生家教都是这个网站的用户。

每个培训机构创业时期的第一个产品或模式，就是它们血液里的基因，比如好未来是内容为王的理科小班教学，学大是直接对接用户需求的一对一服务。

关于发展方向，学大内部的第一次激烈争论发生在 2004 年，矛盾点聚焦于是否应该从线上转线下。当时家教网已经做得非常不错，注册教师 30 万人，年销售收入达到了数百万元，最高时占有北京中小学在线家教市场八成份额，在多个主要城市也开了分站。李如彬主张砍掉中介业务，直接聘请教师，做教育机构：“不甘心只收那点儿中介费，我在想怎么能把学费收过来。”

2004 年 9 月，学大正式将服务触角延展到线下，并将“家教”转变为固定在学习中心的“一对一”辅导，推出了一套由教育咨询师、心理咨询师、教师、教学监督员一起，为一个学生订制服务的模式，这一模式很快吸引了大量学生和家長。“不到一周就收了数十万元。”李如彬回忆道。

在那之后的几年里，学大的业绩增长很快，2007 年，得到鼎晖投资的学大开始了第一次的大规模扩张，启动了“百校建设”计划。2007 年 10 月到 2008 年 6 月，学大在全国增办了 100 个教学中心。

2010 年 11 月 2 日，学大在美国上市。当月，市值达到了 10 亿美元（每股 14 美元）。随后董事长李如彬将日常业务交给了 CEO 金鑫。另一方面，“车迷”李如彬在 IPO 前夕卖出了 300 万股，套现 1000 万美元，用这笔钱购买了 20 多辆百万元级别的私家车。

随后的 2011 年，学大开始发生变化。由于营收未达预期，年底股价跌到约 4 美元。“上市前，公司定一个销售目标，如果真的没完成，大家吃顿饭明年再接再厉就可以了；但上市了，在财报会上预期明年销售 15 亿元，那就真的要做到。”金鑫觉得，这是 IPO 后整个公司最大的变化。

在金鑫看来，销售目标无法完成，第一个原因是市场上出现了太多的竞争者，一对一辅导的供给增长远远超过了需求；另一方面是学大的渠道扩张太快，还没有来得及提升效率。

这个判断的背景是上市后为了扩大收入规模，学大启动了第二轮渠道扩张。经过这一轮扩张，学大的体量，无论是收入规模、教学点数量、教师数量等，都成为仅次于新东方的另一个巨无霸。学大财报显示，截至 2014 年年

中，在全国 80 余个城市中拥有 400 余家教学中心，教职工 1.7 万余名。

体量快速增长，一方面建立了竞争门槛，但其负面效果同样明显——由于人均产值低，管理成本变得更高。有人总结，如果说教育是劳动密集型产业，那么一对一就是劳动密集产业中的劳动密集产业。

快速扩张的不止学大。2010 年学大和好未来上市，随后大批 K12 机构拿到了风险投资，都开始加速做渠道和规模扩张。其中就包括被业界比作“成都小吃”、当时就拥有数百个教学点的一对一辅导机构龙文教育，以及在长三角起家，以“精细化管理”著称的精锐教育。

虽然学大一手创造了一对一辅导模式，但它被模仿起来成本并不高，越来越多的竞争者和资本涌入这个市场，营销成本、房租、人员工资等成本被迅速推高，一对一辅导的利润逐渐被蚕食。“到了 2012 年，一对一辅导模式的平均利润不到 10%，在全部成本中，40%是教师工资，30%是营销推广费用，10%~20%是场地租金和公司管理费用。而且，一对一的增长只能靠增加人员和教学点实现，机构的现金流很大，但是没有利润，他们的整个流程，首要目标是保住高现金流，以维持住庞大的规模。”和君咨询高级咨询师侯瑞琦总结。

但参加高考的学生数量在逐年下降。金鑫回忆，从 2011 年至今，仅北京市，新增的一对一学习中心，一年至少数百个；提供给市场的一对一辅导课时，每年都至少有 100% 的增长。

“教育培训企业最重要的不是渠道，也不是管理和服务，而是内容和教学。一对一辅导是通过降低教师的重要性，来实现产品和流程标准化的一种特殊服务，一对一机构天生缺乏教学产品研发的基因，偏重营销驱动，而且规模效应不明显。”这是某一对一机构一位中层的判断，也几乎浓缩了过去数年整个行业、媒体和投资机构对这个模式的看法。

金鑫从来都不打算转行，但学大的发展已经遇到了瓶颈，需要寻求突破。

突围，从 e 学大开始

自 2011 年起，学大就做了各种尝试，首先是营销层面。

一直以来，一对一辅导机构的最重要的营销目标就是提升转化率和订单量，而不是培育公司品牌。但自 2011 年起，学大的投放策略开始有意识地向品牌和一对一辅导模式方向倾斜。2011 年，学大投资拍摄了电视情景喜剧《天才进化论》，讲述自身有各种问题的普通学生，通过个性化辅导，自我成长、进化的故事。学大试图从观念上影响学生和家長，塑造一对一辅导模式的精英化形象——一直以来，一对一被认为托管属性较重，更接近“补差”而非“培优”。

另一方面，是管理精细化，这也是“大跃进”之后的必要补救。学大 2013 年的净利润被“腰斩”，很大程度上是由于渠道扩张后，内部效率尚未提升造成的。2013 年年中，学大采取了一系列措施降低了房租、提升了坪效后，利润很快有了显著提升，股价也逐渐攀高回到约 4 美元。“未来，我们力争把房租成本控制在全部成本的 8% 以下。”金鑫说。

在授课形态上，学大也在尝试班组化。虽然菁英学堂以失败而告终，目前更迷你的形态，如一对二、一对三、一对五等灵活的方式，仍在摸索中。

在金鑫看来，一对一辅导本身还有很大的提升空间，完全可以通过科技的手段，帮助其进化，进而做到教学内容的高度标准化。如果这一点被夯实，这个先天孱弱的模式才算真正有了护城河。

e 学大，是金鑫眼里真正的突破。

据金鑫回忆，2008 年就有做个系统，直接介入教学环节的想法。彼时，学大已经出现了教师跟学生之间私下交易，绕过公司系统的事情。学生为什么会被轻易带走呢？归根结底，是学大的服务和体验与私人家教在本质上没有什么区别。

“学大这么大的品牌，如果客户在这里得到的服务不能与私人家教有极大差异，肯定就会有持续发展问题”，金鑫首先想到的，就是用一套标准化的系统去解决这个问题。

“一个集中式的、能够管理服务质量的系统是非常重要的。尤其对于学大分散在全国各地的教学点而言，如果我们不能保证我们所有的服务、质量都是在一个标准上的，扩张就没有意义，它只是数量的叠加。”金鑫说。

销售、交易环节有 ERP 系统，但那仅实现了业务流程的标准化，教学和服务环节的质量仍然无法保证。学大希望把线下每一个教学行为管理起来，而不是将客户体验建立在对教师个体的依赖上，这样才能走得更远。

因此，关于 e 学大最初的设想，就是一个让教师备课、教学、出题，学生预习、上课、完成作业的系统。

这样的想法，早在 2004 年学大刚刚推出个性化教育时就有。“我们当时在想能不能和互联网技术结合起来，为此设计了多套方案，最终选择了一套相对比较容易做的，毕竟当时的技术条件、技术储备、应用环境，包括公司的实力还都不足以支撑。学大的个性化业务是以学生为中心的，所有的教学都围绕学生来组织，如果直接用技术切入到内容和教学环节，这个坑还是比较深的，所以当时我们先把流程做出来，做了一套业务管理系统，叫作 PPTS 系统，虽然困扰我们的（教学内容）问题没有真正被解决，但这样一种业务流程标准化的方式，已经是可以支撑学大在全国各地的复制和扩张了”。

2008 年，市场上逐渐出现一些自适应学习的概念，根据学生的行为自动

判断，给出下一步的解决方案，这与学大主张的个性化学习很贴切。于是学大正式把用技术方式解决教学内容、教学过程的想法提上议程。但受限于技术条件，首先考虑从外部寻找合作伙伴。“当时找了一家公司，有自适应学习的算法，但不能公开给我们，只能封装到服务器上，由我们来调用。我们想，如果不能知道算法的逻辑是什么，就无法保证它能科学有效地指导学生和教师，所以放弃了。”金鑫说。

于是外包的想法被管理团队放弃。

两年后，这件事情再次被提上议程，推动力不是外部的新概念，而来源于内部——2010—2011 年，经过上一轮的扩张，学大在线下的网络已经非常庞大：全国六七十个城市，数百个学习中心，每年学生十多万，教师也有一万多。虽然有教研团队支撑，但统计是靠人工来实现的，比较滞后，到了这个体量，如何通过技术和系统去管理线下的教学行为，而不是单纯地依赖教师个体，迫在眉睫。

但做这个事情，学大需要过多道关：技术关、系统开发关、资源建设关、应用关。技术关不是太大的瓶颈，学大从互联网公司、IT 公司招募了一支团队，设计了系统，并在 2012 年用半年的时间，把系统的流程跑通了。

对于学生来讲，一套好用的工具，技术、界面和体验只是外在的，最重要的还是内在的教育资源。如何把线下庞大的教师、教学资源补充进系统中，成为学大独有的优势呢？“众包”成为最后被验证行之有效的一个方式。

在产品层面，学大要做的是一款面向全国的工具，那就必须解决各地教学的差异性。全国主流教材版本，高考有二十多种；中考各地都不同，更是不计其数。2013 年年初，学大从全国挑选了各科共四五十个教师，集中到北京，根据各地的教材，做了第一期的资源建设。包括各种考试题，打上标签、来源、题型等做二次加工。一些题目是纸质的，重新扫描做数字化的录入，有的是 Word 版本的，要重新写入系统。

在这个过程中，学大发现依靠传统的教师录入瓶颈很严重，于是发明了“众包”模式。比如，初中物理 20 个知识点，需要 200 个课程讲解，学大就在全中国体系里发包，举办视频课程大赛，每位教师都可以自己录，由学大评选后把优胜者录入系统，并给予教师一些补贴，用很少的资源，去发动线下一万多个教师积极参与。

提及 e 学大如何利用地面资源建立壁垒，金鑫认为这是一种幸运，他说，“如果学大是一家互联网轻公司，想要得到一万多教师的支持，可能要投入数百万元甚至上千万元的资金，但对于学大来说，这些教师都是存量资源。2013 年年底，经过资源的集中开发和全国体系的众包，数据库内已经达到了四五十万道题，一万多个题目的讲解，还有两万个教案。”

2014 年 3 月，e 学大正式上线，但这只是万里长征刚刚开始。

解决了技术和资源关后，e 学大迎来了最大的难题——如何让学大线下一万多名教师、十多万名学生每天去使用它？

相比投资、投精力就能搞定的技术和资源难题，应用关最难的地方在于它在和人性相博弈。多年来，教师们早就习惯了线下教学，如果让他们把备课、留作业、测试等这些工作改到线上去完成，等于强制令他们的行为发生变化，增加了工作量。所以，大部分教师非常排斥，e 学大上线的第一个月，团队听到的几乎全部是投诉。

于是，学大采用了最简单直接的方式——现金激励，如果教师使用 e 学大，每个课时奖励 20 元现金。数月下来，已经有超过 80% 的教师在用 e 学大。上线 3 个月，已经小有成效——截至 2014 年 6 月底，除学大体系内的 8 万名用户（包括 2 万名教师、6 万名学生和家長）外，e 学大新增用户达到 30 万人，到 2014 年年底，预计 e 学大用户可达到 100 万人。

这样的成绩，给了金鑫极大的信心。

“我们把基本的工作都做好了，原材料都准备好了。比如说，今天来了一

个小学三年级程度中等的孩子要上数学课，在每个知识点上，应该教他些什么？我们的系统能够根据他的信息，整理好他最需要的内容，试题、练习、作业，老师直接下载过来，就可以教这个学生了。”金鑫对未来一对一模式的设想，是基于大量内容和标准化的流程、质量全程可控的教学服务。学大有这样的一套系统后，教师的备课时间和工作量都能够大大减少，效率能够进一步提升；另外，借助这套系统，学大进入 K12 之外的其他领域，也会更加容易。

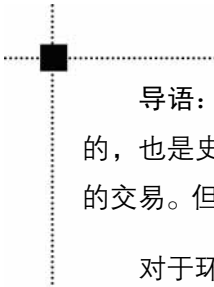
除在线工具 e 学大外，学大教育也开始将战略投资放在了比较重要的位置，通过资本手段，实现产业互补和整合。学大在投资/并购上主要有三个方面的“喜好”。

第一，是 10 岁以下低龄段市场的主打快乐教学产品的公司，对学大在低幼人群中形成招生“蓄水池”，降低营销成本有帮助；第二，是中学阶段的题库、扫题类产品，和 e 学大形成相互补充，让学生在学大平台可以做更多事情，并留下更全面的学习数据，根据这些数据，学大可以做一些改良和提升；第三，则是个性化学习相关产品，能够根据一个学生多年来的试卷，为其量身定制学习计划，这也是一对一区别于班组教学最核心的优势。

营销品牌化、服务产品化，以及利用刚刚起步的资本手段，一对一这种模式将进化出全新、可持续的形态。不过，学大的摸索刚刚起步。

04 环球雅思：一个时代的结束和 另一个时代的开始

它是一个时代的缩影，在今年显得更加特别。



导语：在中国民办教育行业里，培生收购环球雅思的意义是划时代的，也是史无前例的，因为这场收购案是两家海外上市公司在海外完成的交易。但这场后来被写入商学院案例的收购案并不是终点，而是开始。

对于环球雅思来说，2013—2014 年是对原有基因颠覆和再造最关键的两年。培生推动环球雅思的一系列改革加速了这家培训机构外企化的转型。这些改革措施也为中国民办教育机构的运营提供了借鉴。作为一个草根起家的培训机构，环球雅思和跨国公司培生的融合注定是一个冲突、磨合、再冲突、再磨合的过程。

从发展历程来看，环球雅思是民办教育领域最有故事的一家公司：草根出身，成为垂直领域的翘楚后获得投资，大幅度扩张并上市，再到被收购退市，最后是教育集团内的消化和改革。环球雅思是一个时代的缩影，在环球雅思的身上积聚了 20 世纪初民办培训机构的特点，勤奋执着、对成功有强烈的渴望，但同时又缺乏远景规划，在资本市场面前表现得有些稚嫩。

每一段故事，都是一面镜子，值得身处其中的同仁们细细品味。

萧洁云入主，环球雅思的培生时代开始

2014年2月10日，培生大中华区董事总经理萧洁云正式就职。这位曾被《财富》杂志评为“全球最具影响力的20位商界女性”的职业女性入主培生，随即引发了教育行业的轩然大波，同时也带来了TMT（电信、传媒和科技）行业的极高关注。这位短发、精干、雅致的女性曾是跨国公司SAP全球高级副总裁、中国区总裁。随着这位美式风格女CEO的加入，培生大中华区的变革悄然开始。其中，环球雅思和华尔街英语无疑将成为这场变革中的两个最重要的战场。

萧洁云的就任，给环球雅思和华尔街英语都带来了些许不安和迷茫，他们并不知道这位陌生的商界女性会做出怎样的调整。此前，同在培生体系下的环球雅思和华尔街英语还非常独立，甚至互相之间没有多少了解。不过，相比华尔街英语，改革可能对环球雅思带来更大的冲击——这是一家典型的白手起家的中国民办培训机构，与跨国公司的文化差异、理念冲突都使得未来的转型充满不确定性。

改革的号角，其实早已吹响：萧洁云之前，时任大中华区总裁的黄嫔对环球雅思的改革在2013年年底就已经全面铺开。

2013年年底，培生重新划分了环球雅思两位副总裁级别管理层的管辖范围。原北京环球雅思校长王耀宁负责以北京、天津、北美考试院为主的华北区业务，原全国运营支持中心总经理张晓飞负责以上海、广州、南京为主的

其他地区业务，一改过去以职能划分的管理模式。

培生新任全球 CEO 范岳涵（John Fallon）2012 年就任后，开始对全球的业务进行大范围的数字化改革，并且将未来的主战场锁定在教育。与教育关联度较低的业务，如《金融时报》，旗下多块业务被拆分出售。

在这样的背景下，培生本身就面临一场大范围的变革，管理层也经历了大换血。从新就任的几位大区总裁的履历来看，TMT 的背景成为培生选择新管理层的重要标准。在这一点上，萧洁云是非常合适的人选。

几乎所有人都对这位培生大中华区的新掌门人非常好奇，不论是环球雅思员工还是教育界的同行。她的就任像一个信号，预示着未来培生在中国发展的方向。

很快，萧洁云同环球雅思的全体员工召开了一次视频会议，和大家此前预想的强势、雷厉风行等标签不同的是，萧洁云温婉、真挚、谦逊，她首先做了一段很长的自我介绍，不但有工作经历，还包括个人的兴趣爱好。然后，她肯定了环球雅思的价值和员工文化。更重要的是，她在视频会议中很明确地表示，目前还在学习期，不会做太大的调整。萧洁云的话给所有的人吃了一颗定心丸，让环球雅思的员工对她有了一个感性的印象。这次视频会议，让萧洁云赢得了很多人的好感。

随后的几个月时间里，萧洁云用大量的时间了解培生在中国的业务，理清思路。摸底结束后，萧洁云开始出击。

7 月，培生正式宣布关闭戴尔英语，在对家长的信中表示：近期对戴尔培生学校的业务进行了全面、彻底的分析，也努力尝试了不同的、有可能的解决办法，根据对业务和解决办法的分析和综合考虑，公司不得不最终停止戴尔英语培生学校的业务。

戴尔英语在正式关闭之前，已经多次传出业绩下滑、经营不善的消息。2010 年，在关闭成人英语培训业务后，转向专做少儿英语培训。但转型并未

拯救这个品牌，在 2014 年少儿英语市场的“严冬”里，萧洁云果断关闭了这个沉疴累累的机构。

萧洁云带来的快速、干脆的美式公司作风，和培生原有的慢条斯理的英式风格截然不同。萧洁云就任的消息一出，即有媒体联系到了培生的北京总部，表达了采访意愿，希望能转接到公关部。在拨打了三四个电话后被告知没有公关部，一位负责行政的工作人员表示会上报处理，最后得到无法接受采访的消息时，已经是 1 个月以后了。

萧洁云就任后，快速重组培生在大中华区的管理构架，新聘了多位核心管理层，负责各条业务线的管理，全面搭建培生的管理构架。11 月，来华参加活动的范岳涵第一次对萧洁云的改革走向给出了描述：“萧洁云董事总经理上任以后，她的主要作用就是更好地把这两家公司的业务跟培生的业务进行一体化整合，形成一个统一的培生。”

至此，环球雅思的培生时代已然开始。

从创始人张永琪 2013 年年底离职到现在，这一年环球雅思人过得并不轻松。和俞敏洪对于新东方的意义相似，张永琪在环球雅思老员工心中也是精神上的依托。他离开之后，这个精神的出口也随之而去。

张永琪的离开，以及环球雅思这场变革的起因，要从八年前教育第一股新东方的诞生说起。

一场没准备好的融资和四年“大跃进”

2006 年，新东方在美国纳斯达克上市前夕，关于“教育概念股冲击美国资本市场”的话题搅乱了中国民办教育市场一池春水，大家纷纷揣测谁会是下一个赴美上市的“新东方”。这时，新东方招股书上的一个名字很快锁定了投行的注意力——环球教育，一家被新东方在招股书上列为竞争者的雅思培训机构。

2006 年 8 月的一天，张永琪接完投行的一个电话，心情有些复杂，这段时间，纠缠他许久的忧虑终于有了一个解决办法，虽然他并没有想好融资后的道路应该怎么走。此时，张永琪担心的是，新东方即将在纳斯达克上市，声誉和资本上都将和环球雅思拉开很大的差距，这有可能造成环球雅思师资流失。于是，摆在他前面最直接的道路就是融资，资本竞赛。

“投行给我们介绍了三家 VC（风险投资）：一个是红杉资本；一个是软银赛富；还有一个是 IDG，让我当天抽时间和他们见面。”张永琪回忆：“那时候我非常忙，本来定的时间是下午 5 点，结果我实在没空，6 点才去，首先去的是红杉资本。”非常不巧的是，张永琪赶去时，红杉资本合伙人沈南鹏急着赶当晚的飞机，两人只打了个照面。接待张永琪的是当时的董事周逵。简单地聊了几句后，张永琪发现周逵没怎么谈教育，心想，红杉可能不是特别熟悉教育，要不就算了。于是，没有做太多停留，赶赴下一家。

此前，软银赛富就与环球雅思有过接触，但当时张永琪并没有多少意向，

这次投行介绍而来，显得更加正式。张永琪赶到时，已经是晚上 9 点多，软银赛富的投资合伙人周志雄还是很热情地接待了他。两人一个是计算机系毕业，一个是无线电半导体毕业，有些相似的专业背景聊得很投机。或许是早就中意环球雅思，这次周志雄见面前就做好了准备。大约 2 个小时的沟通后，周志雄就把早已准备好的投资意向书拿给张永琪。这一看，又是 2 个小时，张永琪回去时已经凌晨 1 点。这是他第一次正儿八经地和 VC 谈融资，那一天直接给他投资意向书也让他觉得有些突然。

考虑了 1 周以后，张永琪再次和周志雄见面，约到了晚上 11 点。这次，一聊就聊到了次日 3 点。初步意向达成。整个交易完成时间只花了短短 1 个月。此前没有融过资，对于软银赛富的各项条款，张永琪都没有什么异议。当时环球雅思的财务由妻子张晓东负责，也没有什么可以作为顾问指导的财务总监甚至 CFO。再谈起这次融资，张回忆：“那时候我也稀里糊涂的，对这些条款完全没有概念，就觉得这条行那条也行。双方根本没有为你出多少钱、我出多少股份这样的事情讨价还价。”

比起后来融资对资方背景调查和资源的反复考量，此时张永琪融资目的非常简单，就是希望“账上有些钱，给大家储备些粮食，留着过冬用。”另外，在新东方即将上市的压力之下，环球雅思也急需一个被人肯定的光环。软银赛富一共投入了两笔资金，第一笔投资 2500 万美金，占股 21%，第二期又追加了 500 万美金，总占股增至 30%。在美元汇率还处于较高势头的 2006 年，这是一个大手笔，大约 2.5 亿元人民币。张永琪生动地描述起当时的情景：“那时候大伙儿就想着，‘哎呀，心里有底气了，这样就可以甩开膀子好好干了’。但是，具体怎么干，往哪里干，都还没怎么想过。”

一位前环球雅思负责人回忆，当时软银赛富的要求是业绩第一年翻倍，第二年和第三年起码要保证 40% 的增长率。因为 2006 年环球雅思的营收在 2 亿元左右，这个体量实现上市很难。所以按照要求，环球雅思 2007 年要达到 3.5~4 亿元，2008 年则是 5~6 亿元，以此类推。这个速度让环球雅思的员工觉得压力很大，单靠现有业务几乎是一个不可能完成的任务。在这样的增长

要求驱动下，张永琪和环球雅思在两个方向大幅度扩张：一是收购加盟校；二是多元化业务线的扩张。

软银赛富一直在敦促张永琪解决环球雅思的加盟校问题。之前，张永琪的思路是“直营创收，加盟圈地”。虽然此时环球雅思的加盟校区已经达到了60多家，但是营收还是靠北京总校。问题在于，之前环球雅思对加盟商的门槛设置不高，甚至曾被诟病为“有钱就可以加盟”，不少加盟校区各方面的条件达不到要求。

手握重金的张永琪将策略调整为：首先对一线城市的学校收回直营权，再在三四线城市继续加盟。四年里，环球雅思陆续收回了沈阳、南京、西安、成都、重庆、武汉等校区的直营权。张永琪将原来的加盟商变为当地的校长，并分配了期权。此时，张永琪的打法是：在人力成本达不到要求的小城市里采用加盟的形式，并由环球雅思制定明确的收购原则。如果运营良好，团队成熟，环球雅思就一层一层地收购。先收购第一层，再是第二层、第三层，一环接一环。这样的方式，使得环球雅思的直营品牌覆盖到了全国教育最发达的城市，提高了对品牌质量的控制，但由加盟商“改造”而来的校长，沿用原来的管理团队，这给后期整改难的问题埋下了隐患。

另一方面，张永琪很早就意识到雅思业务的单一性。如果要想继续有较大的增长，他就必须把其他的业务也陆续做起来。2007年开始，有了底气的环球雅思增开了多条业务线，包括多语种业务（在上海收购法语品牌凯育）、中小学业务、游学和职业网校，以及在此之前就已经有了的留学业务线“五湖中视留学”。在短短的四年里，环球雅思的业务一下子在各个领域里遍地开花。

和张永琪初次打交道，觉得他京腔很重，有些北京人慢条斯理、不温不火的感觉。但实际上，张永琪是一个动作迅速、反应很快的急性子。很多时候，他的灵感就来自一拍脑门的刹那，然后下一秒就是执行。

2010年1月在环球雅思的年会上，两位新入职的同事穿着红色的旗袍，摇着小羽毛扇，表演了一段非常有趣的相声，你说我逗，赢得了满堂彩。一

般人看完，笑过了就忘记了，偶然碰到表演的人再兴奋地提上一两句。但张永琪却反复琢磨起来。两周后的一个晚上，一位表演相声的员工加班赶报表，离开的时候快 10 点了。碰到了张永琪，张准确地叫出了她的名字，说：“你的相声说的真好，你觉得把你们俩的照片放在网上，给学生们拜年怎样？”这张照片第二天一早就出现在环球雅思的各个网站上。并且，张永琪觉得英语教学也可以采取这样的教学形式，于是发动数位教师以两人为一组，用双人脱口秀的形式录制教学短片。

可惜的是，行动派张永琪快速建立起来的业务线却没有最后发展壮大，更多的是昙花一现。2008 年金融危机，多国收紧移民政策，国内对学法语和日语的需求锐减。而看起来营收不错的游学业务，最终被证实是桩赔钱的买卖。一时间遍地开花的业务后来被依次裁撤，唯一做大了的业务就是环球网校。

反思曾经的问题，张永琪感慨：“同时增开多条业务线让我们精力变得很分散。最大的问题是用人策略不合适。我们的策略就是在自有团队内部孵化人才，但实际上每个细分领域都有专门的人才。最后唯一做成功的环球网校，他们实行的就是封闭式管理。他们不和我们一起办公，唯一有交集的就是他们的主要领导和财务直接和我对接，其他的人都是独立的。但是留学这边，就想着做培训的人可以去帮他们；法语这边，就想着做雅思的可以去帮他们。实际根本就不是这么回事，基因不对，团队磨合不好。”现在，环球网校年营收大约 1.2 亿元，法语只保留上海校区，中小学业务已停止，留学业务则一直处于不温不火的状态。

经过 2006—2010 年的一路狂奔，环球雅思在上市前的收入规模在 5 亿元左右，还是没有完全达到要求。这段疯狂加速期，环球雅思抢占了大片的雅思市场，但同时埋下不少隐患，除了策略层面外还有管理问题。高业绩增长的要求使得环球雅思过于注重“销售刺激带动”，产生不少不良影响，比如拿回扣费成为公开秘密，甚至是一种无形的“激励体制”。

2010 年，环球雅思上市的前夕，张永琪已经开始焦灼不安，他带领环球

雅思奋力奔跑了四年，每年营收基本维持 35% 左右的增长，但是体量还是不够，他必须想出能够快速加大盘子的办法，而这个办法最直接的就是并购或者捆绑上市。

上市前夕，张永琪和包括新世界（凯雷投资）等多家培训机构积极接触。张永琪对他们说：“这个企业还有两三个月就要上市了，你们加入进来对你们的品牌绝对是有益的。”但是，当时外界并不看好环球雅思能够上市，最后这些并购都失败了。

离开环球雅思后的张永琪，再没对人说起过去的点点滴滴。他捋着下巴，在他位于北京建外 SOHO 的新办公室里思索着这些过往，就如昨日一般历历在目。他很坦然地说自己“老土”，说起八年前这宗受人关注的融资，他用“稀里糊涂”来形容。融资后的四年里，是环球雅思上上下下最有干劲的四年，对上市时的期待就像给员工勾勒了一个美好的财富梦，每个人都干劲十足。就像《伟大的盖茨比》中主人公心中期许的美国梦一样，不管是以怎样的方式，不管会被外人以怎样的眼神看待，张永琪带着环球雅思向着这个美好的梦想，非常勤奋、非常执着地往前冲。

这时候，和其他未涉入过资本市场的人们一样，张永琪这位具有代表性的中国民办教育机构创始人，还尚不清楚上市二字的重量和带来的冲击，也无法预测将来的道路并没有按照他一开始预定的方向走。

环球雅思上市前的改造和最仓促的“敲钟人”

2014年6月18日，昂立教育成为首家成功登陆A股的教育机构。谈起上市，昂立教育董事长刘常科这样说道：“那时候我问张永琪有什么秘诀，他说没有秘诀，一定都是要扒掉一层皮的，但是要坚持锻炼身体，不然熬不过去。”现在，张永琪的朋友圈时常会晒出自己最新的长跑记录和最近购买的跑步设备，就如刘常科所说，他最开始坚持跑步就是在上市前的数月，那时候他累得接近崩溃。

“当时就记得没日没夜地加班、熬夜，像财务和IT两个部门，一加班就是一个通宵”，张永琪回忆。当时有很多问题他都不了解，比如如何分配期权。环球雅思有部分由收购公司进来的员工，他们会觉得之前的收购价格太低，没有合理地用期权来刺激他们的工作积极性，使得工作压力就集中压在了张晓飞、司晗等管理层上。经历过那段时期的员工都不会忘记当时的那种辛苦。

说起如此辛苦的原因，就不得不提到环球雅思的管理构架。环球雅思是典型的家族式管理，这在今天的中小型培训机构里还是非常常见的。这种模式在企业的发展早期可以起到“万众一心”的带动效果。在股权分配上，张永琪和张晓东是最大的持股人，其他管理层则是亲属或者由创始人一手带起来的员工。在这种家庭化的管理模式下，环球雅思管理层对“家庭完整”有一种依赖性。张永琪和张晓东夫妇就像这个家族里的“家长”，二人的搭配也一直比较和谐。张永琪分管业务领域，张晓东负责财务。这种管理模式的好

处是相互之间忠诚度高，员工离职率低，没有复杂的人脉关系。但是这样的结构在后来却阻碍了环球雅思的发展。

为了上市，张永琪在软银赛富的推动下做了两件事：第一，引进专业的CFO（首席财务官）李巧恩，李巧恩加入后，告诉张永琪关于上市的各种规则，并治理之前不规范的地方；第二，改造了公司的信息系统，原来环球雅思一直都采用现金结算方式，校区的负责人每天都是收好了钱再扛到银行存钱。这个信息系统包括了学生的信息系统、校区的账目系统，以及教师、员工的管理系统。

但是，环球雅思一直以来的家族化管理并没有改变。软银赛富为此向张永琪提过许多次，认为这种管理构架不是现代企业管理模式，但是张永琪不以为然。张永琪的潜意识里还有那种“家”的意识，他不想落下谁，这也是环球雅思后来被培生收购后，他依旧竭力维持管理层结构的根本原因。张永琪的这种思想也是不少中国民营机构创始人的写照，他们潜意识里觉得，那个谁和谁当年跟我一起打天下，不能因为他现在不行了，就不要他了。似乎于情于理，都开不了这个口。另一方面，虽然企业内部反复提到过这个问题，但是当时处于上市冲刺阶段，如果贸然对管理层进行更换，会破坏企业的稳定性，一时间难以恢复，反而容易坏了大事。

2010年8月，距离上市还有2个月的时间。张永琪得了严重的神经衰弱，他习惯性失眠。那种真的好像要被“扒掉一层皮”的印象他仍然记得很清楚，在很多个睡不着的夜晚，他只能依靠安定药剂强制自己入睡。今天，他感慨：“那时候朋友建议我去跑步，如果不是每天去跑步，我根本就坚持不下来。”

但这种辛劳还是体力上的，此时的张永琪对环球雅思非常有信心，他们深信上市之后期许已久的财富梦就会实现。时间过得很快，转眼就到了2010年10月7日，环球雅思上市的前夜。

几天前，张永琪就专门抽出一天时间写了一份演讲稿，他想好了要一一感谢的人和今后努力的方向。这么重要的时刻，张永琪一点都不敢马虎。

按照原定的路演路线，本来是想先到中国香港再到英国，但是后来发现认购已经超额了，索性就直接去了美国，最后一站是旧金山。张永琪原计划在旧金山定完价以后，立刻坐私人飞机从西海岸飞到东海岸。但是，认真严谨的 CFO 李巧恩还在研究认购对象，张永琪对这事自然也特别上心，就和她一起研究到底卖给谁，应不应该卖。几个人讨论，不知不觉就到了凌晨，张永琪猛地一看表，惊到：“不行了，得赶紧走了！要迟到了！”

这时候距离原定时间已经晚了两三个小时，更不巧的是，赶上逆风，飞机比以往严重超时。早上 7 点多，张永琪还在飞机上，心急如焚却又无计可施。当时已经在现场准备的张晓东也急得像热锅上的蚂蚁，如果最后张永琪还是不能赶到，就只能由张晓东代为敲钟了。

或许是上天眷顾张永琪一路走来的奔波和辛劳，在最后一秒，张永琪赶到了现场，主持人问“谁是 CEO”时，台下冲出一个大汗淋漓的人急急忙忙回应：“我就是，David。”此时的张永琪衣服没换，胡子没刮，一宿没睡，眼睛肿得像核桃。他脑子里一片空白，就这样直接冲了上去，“啪”的一声摁响了钟声。旋即响起了一片掌声和欢呼声，远在国内的环球雅思各个校区正在进行直播，这一刻是很多员工在环球雅思最为激动的一刻。不过，狼狈赶来的张永琪此时脑子还没有反应过来，之前背好的讲稿也不记得了。张永琪就简短地说了一句“经过我们十年不断的努力才换来了今天的成绩，感谢我们所有的同事。未来，让我们一起开启一个新的篇章。”很简短的表述，让这家民营培训机构最难忘的时刻定格在了瞬间。直到下台，张永琪才反应过来，这样就完了？

说起这段故事，张永琪不由得感叹：“我就是一个辛苦命。一个开始，一个表态，一个结尾，那篇字斟句酌了一天的稿子完全没有用上。”当天，环球雅思股价上涨 12%。但此时仍然没从紧张的气氛缓过劲来的张永琪不会想到，从这一刻开始，进入资本市场的环球雅思已经开始向偏离他预定的方向发展。

上市后股价大跌，财富梦骤然破灭

环球雅思上市后，并没有迎来全线飘红，反而连续 7 天下跌，这也极大挫伤了管理层的积极性。环球雅思内部弥漫着一股焦虑紧张的气氛，但焦虑之外，张永琪又疑惑不解。按照他的理解，业绩好，股票就应该好。

刚刚开始和外国投行们打交道的张永琪，在各式各样的问题面前显得有些笨拙。投资人反复地问他：你有多少个校区？每个校区的学生容积率有多少？每个学生的学费是多少？你能不能在此基础上提升价格？

张永琪此前没有在国外生活的经历，对中西方的思维方式差异并不清楚，这些连珠炮的问题让他有些招架不住。这些问题背后暴露出一个隐患，那就是环球雅思缺少一个长远的策略规划，更没有制定长期持续增长机制和风险应对机制；另一方面，美国人对雅思考试并不了解，无法理解雅思考试在中国这种刚性的需求，所以他们不认为这是一个好的商业模式。更糟糕的是，环球雅思的上市惊动了大洋彼岸的英国文化教育处（British Council，简称 BC，雅思考试主管单位）。他们开始和张永琪交涉：“雅思是一个我们主办的考试，环球雅思怎么能利用它把一个商业培训机构带到资本市场公开上市呢？”

上市当天上涨，让环球雅思人看到财富梦很快将要兑现的时候，命运开了一个大玩笑。环球雅思股票价格连续下跌，一场曾经近在咫尺的财富梦就这样要破灭了。这种从云端跌落谷底的落差，让不少人极度煎熬，有种上当

的感觉。

回忆起这段所有人都备受折磨的日子，张永琪说：“以后大家可以借鉴一下我在期权分配上的经验教训吧，我们期权分配比较晚，大概在上市的前半年，所有期权价格基本和上市的股票价格差不了太多，员工就赚不到什么钱了。但是如果发得太早，需要的人才还没有到齐，这也是我当时矛盾的地方。”

一个被大家期待已久的财富梦一下子化为泡影，手里曾经奉为珍宝的期权一下子变得不值钱了。很快，环球雅思内部矛盾开始激化。对于职位低、期权少的人而言，可能是允诺了一个西瓜，结果分到一个苹果，最后一掂量只是芝麻的重量。对于职位高的，这个落差就更严重了。

“那时候我还没有从自我的问题去反思，心态还没有调整好，希望也能给后人一个启示吧。”四年之后的今天，张永琪反思，上市前后的落差让他有些措手不及，他坦言并没有做好这样的心理准备。

很快，一场战火在环球雅思内部点燃了。遭遇巨大落差后的失望、愤怒，使得环球雅思的员工把问题的矛头都对准了张永琪。首先站出来向他讨说法的就是各地的校长们。人数最多的一次，张永琪的办公室里围了五六个外地的校长，他们情绪激动的斥责张永琪，并要求给予补偿。

“当时我就一度想自己掏钱解决，但是被律师们提醒：第一，不可能都一一满足他们的要求；第二，这样可能违背美国证监会的条例，说你在暗箱操作你的员工。”这样的境地让张永琪非常纠结，走上公开资本市场后，民营机构的一些规则很多就不能使了。可以说，这时候的张永琪并没有充分做好上市的心态调整。但麻烦不仅仅是这一桩。更大的痛苦在于财务团队的人员流失。2010年，环球雅思上市后，财务总监和法务高频度更换，三个月一次的财报季让张永琪备受煎熬。

一边是意见很大的校长，一边是财务团队不稳定，环球雅思内部曾经因上市带来的喜悦和荣誉感消失殆尽，四处弥漫着低迷和压抑的气氛。对于第

二年的目标，没有一个人是有信心的。

成功上市并没有让张永琪解脱，反而把他推进了一个更深的泥潭里，他却不知道这个泥潭有多深。如果说上市前的辛苦，是对张永琪身体的考验，那上市之后的折磨就是对他精神上的考验。上市后的几个月，时任全国运营支持中心总经理的张晓飞休完产假回来，见到张永琪后大吃一惊，整个人瘦了一大圈，头发掉了不少，脸色也很差，脾气变得有些暴躁，整个人看起来很憔悴。

此时的张永琪，在他的办公室里已经开始怀疑，带领环球雅思上市，是不是做了一个错误的决定。

张永琪的解脱，培生收购环球雅思

说起培生，一般人印象都很模糊，但是如果一一列举出培生出版的书籍，就会恍然大悟，原来那些都是培生的。这家先后出版《朗文词典》、《新概念英语》的老牌出版商在中国的扩张道路并不顺畅。虽然 20 世纪 90 年代就已经进入中国市场，但是合作却一直停留在高等教育领域，并不能扎进市场更广的中小学领域。在美国，培生则是全方位渗透，在公立中小学推广教材和教学软件，成功推动 PTE 等考试。因为政策的原因，使得培生和终端用户之间被阻隔，只能选择和国内出版社、国内高校合作，所以培生急需要一个可以作为出口的前端品牌。

发现进入公立学校的道路行不通后，培生很快改变在中国的策略——收购一些培训品牌。于是，在 2008 年前后，培生先后收购了乐宁和戴尔英语，在中国市场上小试牛刀。但是，这两家无论是在产品线还是体量上，都还不足以帮培生铺开业务，所以培生需要产品线能拉得更长的机构，于是目光就锁定了环球雅思。

事实上，培生对环球雅思的收购早在 2008 年就已经开始。环球雅思最早和培生接触是因为教材的原因，但很快培生就推荐了收购部的人，希望能全资收购环球雅思。第一次见收购部，培生留给张永琪的印象就是非常专业，甚至连培生所有在亚太区的团队都来中国和张永琪谈。但此时，还有另一股力量在和张永琪接触，那就是新东方。相比于培生，当时张永琪更属意新东方。

新东方当时的 CFO 约瑟夫·考夫曼很想促成对环球雅思的收购，找过张永琪两次。对于新东方的收购，张永琪态度很积极，他相信在新东方的体系下，会给环球雅思更好的发展。软银赛富投资的价格是 8 倍的 PE（市盈率）。此时张永琪的想法是，要是能卖到 15 倍的 PE，投资人一定非常高兴。此时，新东方的出价是 12~13 倍的 PE，于是张永琪找到俞敏洪希望能谈谈这件事。但是，这次谈话两人更像随便的约谈，而不是一个正式的谈判。简单地聊了 15 分钟之后，俞敏洪一看时间，说：“永琪，你们谈，我还有个约会”，于是拎着包去做一个演讲。这场谈判最终没有进行下去。

再次回忆起和新东方的交易，张永琪说：“当时我和老俞就随便地聊了一次，要是再那么随便地聊一次，这事情也就成了。”但是此时环球雅思二期融资刚到账，俞敏洪对收购环球雅思也不是特别积极，这场交易最后未能成行。

第一次收购失败，培生并没有放弃环球雅思。2010 年上半年的一天，环球雅思即将在美国上市。培生全球国际教育首席执行官 John 和张永琪通了视频电话，这位个性强势的 CEO 问张永琪：“你们定价了吗？”张永琪回答：“定了。”他说到：“希望你们考虑参考定价完成我们的合并，怎样？”这是培生第二次伸出橄榄枝，但又一次被张永琪否定了。当时的张永琪虽然工作强度很大，却又意气风发，他对整个环球雅思的未来非常有信心。但资本市场的不确定性因素在环球雅思正式在美国上市前已经露出端倪。路演的过程中，很多投行都跟张永琪说，我们要一个长期稳定的增长，他们对环球雅思的商业模式持怀疑态度。最后，张永琪再次核对投行名单，发现有百分之六七成的投行都换了。

但这没有影响环球雅思冲击上市的步伐，这是环球雅思已经筹备四年的理想，“上市”二字不仅是张永琪一个人的执念，也成为全体环球雅思员工的动力。所以，他不可能在上市前夕做出放弃上市的决定，他根本就没有这样想过。然而，当环球雅思终于在纳斯达克挂牌交易后，很快天花板就来了。

张永琪回忆，“第一，我跟美国投资者的沟通并不顺利，我没有长期在美国生活的经历，无法理解其中文化和观念上的差异，这使得我无法说服他们相信环球雅思商业模式下的增长空间；第二，环球雅思一直是我和我太太撑着，我们没有董事会，甚至都没有合伙人，个人能力很快就会有局限性，这是你在短时间内再努力都很难弥补的；第三，很多校长对期权分配不满意，而他们又手握各地分校的权利，就像一方诸侯，收购前他们就有自己的团队，要是总部不满，调配起来很难。”

所有的问题夹杂在一起，让张永琪心力交瘁，他觉得上市并没有让他尝到甜头，反而让很多问题集中爆发。这时候的张永琪，困苦焦灼，烦躁不安。他就像一家之主，带着环球雅思走了十个年头，和新东方竞争，和朗阁竞争，虽然遇到过不少问题，但从来没有像现在这么无助。环球雅思的未来在哪里？如何能再次超越他们？如何走向世界？这些问题纠缠在一起，让他忽然意识到这是他再熬多少个昼夜都无法在短时间内解决的问题，他必须寻求一个出路。这一次，他接住了来自全球最大的教育集团培生再一次递出的橄榄枝。

培生为这宗交易等待了3年多，2011年终于如愿以偿。在和培生谈判时，张永琪表达了自己管理现状和全国机构庞大分散的管理处境，但培生认为这些都不是问题。因为他们是一个成熟的上市公司，有非常健全的运作机制，并购经验丰富，有充分的教育内容去做填补。2011年的11月21日，英国培生宣布以2.94亿美元的价格收购环球雅思全部流通股。交易宣布后，环球雅思股价大涨97%。这是目前为止，中国民办教育领域最大的一笔被跨国教育集团收购的案例。另一个重要的意义是，这也是两家境外上市公司在美国的交易，连负责并购的律师团都有些纠结，不知道这个案子应该怎么做。后来，这个收购案成为商学院教学案例。这宗交易，张永琪成为最大受益方，他同时也让员工手里那张贬值的期权又重新升值。

但环球雅思的员工们是在国内财经网站的新闻披露后才知道公司被收购的。巨大的落差，让他们无法接受公司被卖掉的现实，但他们无权更改这项已经被董事会认可的交易。部分管理层的不满，普通员工的惴惴不安，长久

以来弥漫在整个公司里，一种“家”的氛围迅速被“家破”的感觉所代替。环球雅思经历上市冲击之后稍微稳定的情绪又一次被冲垮了。这次冲击直接带来的就是离职高峰，除了情感上无法接受之外，就是对前路不确定性的渺茫，不论是否选择离职，大家都不知道被一家跨国公司收购之后自己未来会怎样。

“在当时我觉得我做了一个正确的决定，给大家找了一个好的归宿，可能会有一部分人在短时间内接受不了，但我那时候认为，从长远看对于大多数人都是好的。”被收购之后，张永琪甚至选择了用现金的方式兑换了期权。“我就想让大家高兴一下，嗨，大家一下子领到了这么多钱，厚厚的，一沓一沓的。”张永琪描述起当时的场景，一边比划着，乐了起来。环球雅思是培生在大中华区最大的一笔收购，张永琪相信培生是充分认可环球雅思的，包括团队战斗力和淳朴务实的企业文化，否则不会等待那么长的时间。

一个时代的尾声，环雅在冲突和变革中前行

2012年2月，在环球雅思和培生的协议正式签署后，张永琪终于接受了一次专访。在过去的一年里，关于环球雅思和张永琪的报道都围绕着美国证监会调查，在舆论高压下，他极少接受采访，更不用说专访。原本和《创业家》杂志约好的专访都放了“鸽子”。几个月后，他终于整理好了自己的思绪，开始正面应对自己的状态。

被问及今后自己的规划时，刚从企业所有者变为职业经理人的张永琪的回答是：“我现在还有好多东西需要学习，不断成长，如果业绩好的话，可能会让我管理更多培生的业务，继而走向国际；如果管理上因为能力有限做得不好，则第一就是警告，第二就是下岗，短时间内我不会考虑创业，除非这条路走不通。”

张永琪的回答透露出当时他的状态还是很理想的，已经想好在培生的体系里为自己谋求更高的发展。此时的张永琪怎么也不会想到，2年之后，他又成立了一家新的公司。

2012年，是培生和张永琪磨合的“蜜月期”。培生对环球雅思基本没有任何调整和干涉，只是让环球雅思移交了财务管理权。在这一年里，培生还做了一个对环球雅思非常利好的事情，将环球雅思所有的校区进行翻修，地址不好的另外选址，费用由企业承担，装修规格在1500元每平方米左右。这个价格在当时的不少地区，可以用“奢侈”来形容。经过一年的翻修，环球

雅思校区在很多城市成为硬件设施的标杆。这笔投入在教育环境上让环球雅思极大地提升了档次。

在被收购的第一年里，张永琪干劲十足，在团队上也极力维持原来的局面。一年之后，培生开始加大对环球雅思的管理力度。最明显的是做预算的频率不断增加。2013 年开始，环球雅思每年一次的预算改为每月做预算，再后来改为每周做预算。在流程审批上，多了很多繁杂的程序，并取消了像“团队共建费”、“客户维护费”之类在民办培训机构里做业务、搞关系常用的费用支持。作为一家发源于英国的跨国百年企业，培生冷静、理智、成熟，奉行的是“制度治理公司”，而不是“人情治理公司”，培生通过制度完善，让整个公司运营得有条不紊。

现在的张永琪，身份已经转变为鲨鱼公园的创始人，他再次反复思索起培生的变革，良久，感叹：“更多的还是好的，一个庞大的企业依靠人是不行的，他们做了更加完善的风控体系。”但是在当时，这些调整曾经一度让张永琪非常不适应。

培生在风控体系上的调整主要包括两个方向。第一，实行垂直管理和区域管理结合，校长任期制。收购回来的加盟校校长很多是原来的加盟商，校长在一个区域内拥有相对独立的财务、人力、业务审批权。培生调整体系后，财务和人力部分由垂直的上层负责，校长更多的是在业务业绩层面，并且校长不再只在一个地区负责，各地区分校之间的校长会更换。第二，加强预算和业绩管理。预算和业绩审核都在高频度地运作，从上往下都开始做长期预算，大区负责人需要每天查看各地分校的业绩变化。

这些调整让包括张永琪在内的、环球雅思基因成长起来的员工都非常不适应，或者说，不仅仅是环球雅思，换成其他中国民办培训机构也会产生强烈的水土不服。

来自一位环球雅思的员工真实的感慨：原来我就是想着下周要干嘛，列出下周或者下个月的计划，现在一下子让我做明年一整年的规划，有点傻眼

了。大家根本就没那习惯，最不适应的是和业绩直接挂钩的销售部门，不少他们需要用于维护、联络客户感情的费用一并被取消，流程变得公开化，他们也很难再拿到回扣费用。

张永琪和培生之间的分歧，已经从管理层面更深入地蔓延进了策略层面。张永琪是个急性子，环球雅思是一个在北京市场竞争环境残酷的地方发展壮大起来的，和俞敏洪一样，张永琪的风格也是跑马圈地。只是，他的动作可能比新东方还要快，他的性子比老俞还要着急。但这一次，张永琪遭遇培生，就像一个年轻气盛的小伙子被一个慢悠悠的老大爷管制着，急得不行。

张永琪回忆：“培生有自己的全球定位，所做出的每个看似很小的动作都要符合他们的全球定位。所以，他们的计划是很早做好，一步一步展现的，更像后发制人。但我的思路是，如果不抢先占领市场高地，很快就会被别的品牌抢占，自己就会陷入被动局面，所以我更喜欢先发制人，主动一些。”

除了策略的不同，环球雅思的身份也从根本上被改变了。环球雅思不再是一个独立的中国民办教育机构，而是隶属于一个国际教育公司旗下的一个子公司。曾经，张永琪在各个业务模块全线出击，就是希望能效仿新东方做成一个产品线完善的教育集团。而对于培生而言，核心业务就是英语，所以不需要各个模块全线出击，反而希望砍掉一些非主营业务的模块，做得更专业，比如非英语类素质教育。

从这时开始，张永琪发觉，他已经逐渐丧失了对这个企业的战略发言权，已经无法再用过去的方式管理环球雅思，他的心情从收购第一年的干劲十足，到第二年的愤懑，却又有些无奈。他和培生之间不断的冲突、磨合，一方妥协到再冲突，整个循环往复的过程也让他感到有些疲惫。

2013年12月19日，一封张永琪已经离职的全员邮件发送到了普通员工的手里。邮件中，时任培生大中华区总裁的黄娴这样写道：“张永琪总裁已于2013年11月19日正式离职，我谨代表公司管理层，感谢张总过去十年间对公司业务的卓越贡献。”

这封全文只有两段的邮件并没有带给环球雅思员工极大的震撼，因为从环球雅思被收购的那一天起，关于张永琪什么时候离任的讨论一直没有中止。只是当张永琪真的离开环球雅思的时候，和他直接接触过的人们还是有些伤感。

而这封邮件里的主角，张永琪，最后一天在环球雅思的日期是 2013 年 11 月 28 日。这天下午，他离开办公室去外地出差，还未返京，这封邮件就被提前发布。从此，张永琪再没有去过他曾经一手创立的环球雅思办公室。

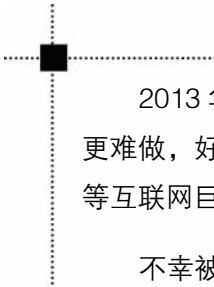
美人迟暮，英雄散场，都是人生最伤感的事情。再次说到曾经给他带来光环的环球雅思，张永琪很淡然。沉思良久后，他这样说道：“我是一个不愿回头的人，既然过去了就已经过去了，可能会在老了以后再回忆这段经历。”说罢，他起身，和笔者简单解释几句，就提着包匆匆去赶电梯。那天下午，他新的创业项目“鲨鱼公园儿童大学”还有一个大型发布活动，而这一天，距离环球雅思新任总裁冯一意正式就职正好一周。

二、互联网公司“入侵”教育

教育变革的大潮中，想要分一杯羹的不只是嗅觉灵敏的创业者，也有不少互联网公司。在这之前，他们或多或少都拥有一些教育资源，不过今天，他们想换个玩法，让手里的筹码变得更有想象力一些。

05 BAT 大玩家：左手孵化，右手投资

面对在线教育的诱惑，互联网巨头们似乎也准备血拼一场。



2013年年底，一位关注教育的投资人不无感慨地说：明年的投资会更难做，好项目报价更高、VC“抢单”会更常见，最最重要的是，BAT等互联网巨头会不计成本地去布局战略投资。

不幸被他言中，BAT真的来势迅猛——新年刚过，VIPABC就宣布获得阿里领投的1亿美元B轮融资，这也把在线教育投融资金额带入了“亿美元”时代。

随后布局传课、智课、万学等的百度，出手更是快准狠，金额也多在千万美元以上。

投资之外，另一方面巨头内部的孵化创业也开始生根发芽，慢慢展现出不俗的生命力。

阿里：内部创业与占领客厅

孵化

2013 年 7 月份，关于阿里巴巴上市的消息甚嚣尘上，有媒体列出了“影响阿里巴巴集团估值的十大事件”，切入在线教育领域位列其中，那时事件的“主角”淘宝同学还未正式面世。

淘宝同学的运营负责人裴滨峰（花名萧邦）转发并评论：“淘宝同学都被说成影响阿里估值的十大事件了……教育行业关乎国计民生，是要多受关注啊，这样想来，不管怎样也值了。”

淘宝同学，是阿里集团内部创业的一个样本。

每天，萧邦发布的微信朋友圈无非两类内容：一是自己孩子的成长点滴；二是淘宝同学的近况。或许，作为一名父亲，这也是他选择做淘宝同学的一个重要原因。

阿里巴巴和腾讯，对于内部创业都持鼓励和扶持的态度，所以内部孵化的项目毫不夸张地说“不计其数”。

所谓内部创业是指，在某个事业部的框架下，以小组的形式进行产品研发。这一产品，并不是以集团的名义进行推广。当它发展到足够壮大时，才可能吸引集团的关注，甚至可能重新划分事业群。当然，胎死腹中，或者成

为鸡肋而解散的创业项目也不在少数。

一个十人小团队，淘宝同学尚未面世就挑动了业界的神经，这样的情形并不多见。

创业项目的一大特征是“灵活”、“快速试错”、“迅速迭代”。这也是淘宝同学的注脚。

一位传统机构的商务负责人对笔者表示，与淘宝同学接触下来，最大的感受就是“想法非常多”，不断在尝试，节奏非常快。

来看看淘宝同学自 2013 年 8 月份上线以来，经历了哪些变革。

上线之初，淘宝同学定位 O2O，考虑让线下的机构通过 O2O 的方式卖线下的产品，运营目标是拓宽教育行业在大淘宝的营销渠道，将机构的课程交易渠道转变为线上教学经营场所，使淘宝同学成为重要流量入口。

2013 年 10 月，淘宝同学剔除了占原来教育产品销售交易额三分之二的线下课程，全面转向在线课程。这是由于，淘宝同学认为在测试阶段双重运营模式容易导致客户认知的模糊，影响体验，所以剔除了线下课程的销售。

2014 年 7 月份，淘宝同学上线近一年后，重启 O2O，上线了招生频道，主要服务于品牌机构或网校，包括 O2O 招生及学习卡快充。

淘宝同学依托于淘宝平台，具有天然的交易基因。与百度传课、腾讯课堂不同，在淘宝同学上，几乎所有课程都是收费的。某种程度上，淘宝同学给人的感觉更像电商平台。

对此，淘宝同学方面也认同。他们的考虑是，交易是淘宝的基础，用户在淘宝上有很好的付费习惯，如果将课程很好地转化为交易，这将是淘宝同学的价值之一，也是入驻机构最终希望获得的。

“交易是基础，但我们不会纯做卖货的事情。围绕交易本身，还有很多用户行为，包括真实的用户评价体系、学生和教师教学互动的产品等，我们都

在探索。”淘宝同学相关负责人说。

在交易之外，淘宝同学也做了很多事情。

一是推出直播工具。淘宝同学与直播服务商合作，接入第三方专业直播工具。最初，用户在淘宝平台上学习课程需要下载几十兆的旺旺客户端，现在网页版的直播工具无须下载。直播间与交易是打通的，用户购买课程后，可以直接进入直播间；同时，用户购买课程的费用会自动核销，在 2 个小时内打到卖家账上，无须点击收货、发货。

二是计划在恰当的时候打造一套评价体系。目前，淘宝同学依托的是淘宝现有的店铺评价体系。但教育与商品不同，交易评价只是一部分，更多是服务过程中的评价。

三是计划做教学互动产品，做情景化的服务，希望和教育机构探索怎么将直播、录播相结合，形成更好的“翻转课堂”的模式，或者提供一对一定制的课程。

难点在于，在线学习氛围、教学场景化工具、用户习惯的建立都需要时间来培养。对于具有浓厚电商基因与购物氛围的淘宝来说，营造学习氛围的难度可能更大些。

流量来源也是教育培训机构关心的问题之一。不少人会问，淘宝能带给淘宝同学多少流量？阿里巴巴集团给淘宝同学多少扶持？淘宝同学在集团内部的地位如何？

通常，你会得到这样的解答：

“未来会充分利用淘宝自身的流量，将淘宝的用户转化为淘宝教育的用户。”

实际上，内部创业产品成功与否，更重要的是产品自身的市场需求、核心竞争力、运营能力。集团层面的“行政”支持，会锦上添花，但不一定能起到实质性的作用。这一点，阿里力推的社交工具“来往”就是前车之鉴。

在微信呈现席卷之势时，阿里或为了防御，或为了瓜分市场，由集团 CEO 陆兆禧亲自牵头，上下力推“来往”，马云亲自站台。可惜，“来往”的现状并不理想。

在淘宝同学初期，团队寻找内生力量来推动，是再正常不过的做法。

在淘宝同学看来，淘宝的用户是全网的用户，淘宝内、淘宝外用户基本是重合的。“淘宝每天这么大的用户群，如果不利用，总想着外面的流量，反而是花力气做困难的事。”

那么，如何将淘宝的流量转化为淘宝同学的流量呢？

一是探索与一些成熟品类进行合作。例如，母婴用户，有早教的需求；化妆品用户，有美妆的需求；食品用户，有养生的需求……双方是可以精准契合的。

淘宝同学并未透露未来可能的合作形式。可以想象的是，有可能和一些淘宝品类联合营销，或者用户购买后做产品推荐。逛母婴的人群，推早教的课，一定是最精准的。

二是把“逛”进来的用户沉淀下来。淘宝用户的一大特点是喜欢“逛”。淘宝同学观察到，有不少用户是“逛”进来的，并不知道学习什么，怎么把这些用户留住，也是一大课题。

在淘宝同学首页，除了语言培训、职业考试、技能培训等分类，还推出了一些诸如分众的“女生学院”的类目，这是转化“逛”进来的用户的一种尝试。

如果站在阿里巴巴集团的视角，淘宝同学的诞生是水到渠成的。淘宝近三年年度教育类目交易额一直呈增长状态。相比于 2011 年的 1.73 亿元和 2012 年的 3.32 亿元，2013 年的教育类目交易额猛增至 10.82 亿元，同比增长了 226%。

不过，一切都还只是开了个头。正如一位阿里巴巴离职员工所说：“淘宝同学亮相，并非是狼来了，毕竟目前淘宝同学在淘宝首页的位置还不重要，什么时候阿里巴巴集团高层站台淘宝同学，什么时候集团宣布“架构调整”时提到淘宝同学，那就真有大事发生了。”

在阿里巴巴内部，同样的创业团队还有阿里师生，2014年6月份上线。与淘宝同学具有电商特色、面向培训机构不同，阿里师生是一款社交型的家校互动App，面向体制内的幼儿园、小学、中学，希望构建教育信息化应用的入口。

阿里师生瞄准的是教育信息化时代，传统的SP服务校讯通必然全被互联网产品淘汰。

“家校互动”是受投资者和创业者关注的领域，阿里师生面临着不少竞争对手。已上市公司中，以校讯通业务起家的全通教育，也正在向在线教育转型，推出了校讯通App；拓维教育推出面向学生、家长及学校的“微校”软件；恒信移动、天喻信息皆涉足了家校互动业务。

一些K12领域的创业公司，如一起作业、快乐学等也涉及家校互动概念。

更重要的是，阿里师生前面有“通吃一切”的微信、QQ。2014年9月5日，乐山市教育局下发了《乐山市教育局关于做好家校联系工作的通知》，要求各学校在9月底前，在市教育局的技术部门指导下，建立以QQ群、微信群等为主的固定信息平台，搞好家校联系，做好对家长和学生的服务工作。

当然，在家校互动细分领域，还没有一款专属的并占据统治地位的社交产品，阿里师生能否开拓体制内的中小学，撕开一道口子，只能待时间来检验。

投资

2014年伊始，阿里巴巴向在线教育行业砸下一磅重弹——联合淡马锡和启明创投，投资VIPABC母公司TutorGroup 1亿美元。这是迄今为止在线教育行业最大一单。

阿里巴巴投资 VIPABC 的逻辑不难理解。

首先，VIPABC 所在的成人英语在线学习平台，是投资机构必争之地。据 VIPABC 首席运营官沈沛鸿（Arthur Shen）援引的数据，国内成人英语培训年增速为 25%，2016 年的市场规模约 200 亿美元，存在非常大的成长空间。VIPABC 透露，公司从成人英语介入，再进一步拓展少儿品牌，预计未来几年销售方面将获得三位数的增长。

第二，VIPABC 已经初具规模。TutorGroup 成立于 2004 年，曾在 2012 年 4 月获得启明创投 1500 万美元 A 轮融资，目前在全球拥有超过 2000 位的专业外教。获得阿里巴巴投资后，将继续拓展亚洲市场，并拓展美洲市场。

第三，VIPABC 与阿里巴巴的用户群相吻合——具有一定消费能力的白领。VIPABC 所生产的资源，与阿里巴巴体系内的天猫、智能电视盒子都具有合作的可能性。

VIPABC 首席运营官沈沛鸿曾表示：“我们在做策略融资的时候，并不是以拿到的金额为首要考量，我们更期待的是合作的方式。阿里巴巴在国内的用户基础非常深厚。”获得阿里巴巴投资后，VIPABC 开始在北京地区掀起了一轮广告攻势，并加速业务扩张，招聘 500 名在线课程销售顾问。

业务层面，VIPABC 与阿里巴巴的合作也有了初步进展。2014 年 6 月份，阿里巴巴集团 CEO 陆兆禧到中国台湾拜会 VIPABC 高层的消息，被各大中国台湾媒体争相报道。报道称，双方已达成多项合作共识，包括共同研发线上教室等。此外，VIPABC 已经在天猫开设了旗舰店。更具有想象力的是，VIPABC 专为天猫魔盒用户定制操作页面和学习界面，将外教真人实时互动的学习模式引入客厅。

VIPABC 之后，阿里巴巴的第二单投向了 90 后创业项目——超级课程表。至此，超级课程表获得了两轮投资：去年获千万级人民币 A 轮投资，红杉领投，策源创投跟投；2014 年 8 月份获数千万美元 B 轮投资，由阿里巴巴集团领投，红杉资本以及策源创投继续参投。

超级课程表是一款针对大学生的校园应用，其通过对接高校教务系统，快速录入课表到手机，收录千万节课程信息，可以实现校内跨院系任意蹭课等。据相关数据显示，超级课程表已支持全国 3300 所高校，对接高校教务（选课）系统，其用户数超过 1000 万，平均日活跃用户达 200 多万。余佳文说，每 3 个大学生中有 1 个人使用“超级课程表”这款产品。

不难发现，阿里巴巴投资战略上，不仅看中产品本身，更看中背后的数据，无论是高德地图、开发者服务平台友盟、新浪微博。对于阿里巴巴来说，超级课程表掌握的是大学生群体，是 90 后和未来 00 后，他们的行为数据价值对于任何互联网巨头都弥足珍贵。

占领客厅

2014 年 7 月 16 日，阿里巴巴在其杭州西溪园区召开了一场名为“重新定义家庭”的发布会。

这场发布会的规格，从出席的阿里高层上可见一斑：阿里巴巴集团 CEO 陆兆禧、阿里巴巴集团数字娱乐事业群总裁刘春宁先后登台演讲。

陆兆禧作为阿里巴巴集团 CEO 自不用多说。互联网行业对刘春宁并不陌生，曾任腾讯在线视频部总经理，2013 年 9 月加盟阿里巴巴，领衔组建了数字娱乐事业群，涵盖视频、游戏、音乐、教育等业务。

发布会上，阿里巴巴集团宣布启动家庭数字娱乐计划，与华数、EA、Gameloft 以及 Glu mobile 等厂商达成生态合作，推出“视频+音乐+游戏+教育”内容联盟。

上述内容基于天猫新一代魔盒，其中单独开辟了“教育”板块。日本最大的教育集团倍乐生株式会社授权的动画片《巧虎来啦》将登陆天猫魔盒。

此外，如上文所提到，VIPABC 和天猫魔盒合作，将外教真人实时互动的学习模式引入了客厅。

刘春宁表示，阿里巴巴基本上完成了“Alifun 家庭数字娱乐生态系统”，并提供了一个开放式的生态链，欢迎开发者的加入。

对于教育领域，这场发布会很容易得出两点结论：第一，阿里巴巴看好客厅教育；第二，不同于内部创业，基于客厅的教育，作为“重新定义家庭”的一部分，是阿里巴巴集团层面的战略。

当然，无论是阿里巴巴内部创业的项目，还是阿里巴巴投资的项目，只要时机成熟，都有可能整合进天猫魔盒，进入未来的战场——客厅。某种程度上说，相对于天猫、淘宝，天猫魔盒是更有想象力的教育资源整合平台。

想占据客厅教育的不仅是阿里巴巴。2014 年 5 月份，百视通与新东方在线展开战略合作，双方基于百视通 IPTV 业务推出“新东方 TV 学堂”，由新东方名师主讲的中学全科教学内容将可以直接点播，之后托福、雅思、日常英语内容也会陆续推出。

2014 年 11 月份，雷军邀请新浪网总编辑陈彤加盟了小米，斥资 10 亿美元进行小米电视与小米盒子中的视频内容建设。

除了阿里、小米之外，乐视也在筹备进军在线教育，将推出教育盒子。

可以想像，未来家里就像一个教室，面对屏幕，可以直接跟教师互动。只不过大家现阶段会共同面临一个难题——如何培养用户的习惯。

但无论如何，投资未来总是没有错的。除了阿里，另一个投资未来的大玩家就是百度，且来势更加凶猛。

百度：玩转中间页

在 2014 年的两会期间，作为全国政协委员，百度 CEO 李彦宏有两个提案，一是关于教育，二是关于航天。

在两会间隙，李彦宏接受媒体采访也不忘表态：“很关注在线教育，有机会进行投资。”

这已经不是李彦宏第一次公开表示看好在线教育：2014 年 5 月份在云南举行的第八届百度联盟峰会上，李彦宏认为传统行业正被互联网和移动互联网颠覆，其中特别提到教育和医疗行业。

李彦宏的态度与百度的营收结构密不可分。财务报表显示，医药、机械设备、教育、特许经营和电子产品构成百度广告收入的前五大来源，占广告总收入的 50% 左右。

在医疗广告经常受到非议的情况下，百度在教育上会深度挖掘并不奇怪。当然，百度在教育行业的野心，并不仅仅是将其作为营收来源。

时间回到 2011 年 4 月，百度一年一度的联盟峰会上，李彦宏发表演讲，预言中国互联网给创业者带来三大机会：中间页、读图时代、应用为王。这也是李彦宏首次提出“中间页”概念。

如今，近 4 年时间过去了，李彦宏的预判一一应验。中间页，已成为百

度的重要方向之一。

简单来说，中间页即中间业务，指在搜索引擎和传统产业中间，向用户提供服务。去哪儿、58 同城、大众点评等均属于中间页范畴。

百度的中间页战略，主要有两大方式。一是投资，包括投资了旅游行业的去哪儿、地产行业的安居客、家居装修行业的齐家网、生活导购类的爱乐活。去哪儿是李彦宏提出“中间页”战略后投资的第一家公司，百度占股 62%。2013 年，去哪儿赴纽交所 IPO，证明了百度投资中间页取得阶段性成果。

二是“自建”。这要从百度 2013 年 4 月推出的重磅产品“知心搜索”说起。

何为“知心”？

知心，是百度下一代搜索引擎的雏形，它运用数据挖掘能力，将散落在互联网上碎片化的知识整合起来形成答案。以后搜索的结果不再是碎片化的知识，而是直接得到产品结果，也可以称为“知识搜索”。

基于知心搜索，百度推出了百度教育（jiaoyu.baidu.com）、健康、财富、爱玩、汽车、微购等中间页平台。

过去，在百度中搜索“雅思培训”，呈现在前几条的内容是关键字广告。基于知心搜索的“百度教育”上线后，搜索“雅思培训”，除了三条关键字广告，还呈现出一个特殊的展示页面，如图 5-1 所示。

百度教育中，关于“雅思培训”共有 185 个培训相关结果，还按班型做了分类信息展示，结果中主要有环球雅思、新东方、新航道等机构的课程，点击课程链接，将跳转到百度教育页面，呈现这门课程的价格、简介、评价、地点、咨询电话，也可在线咨询，用户选择“点击官网”后将跳转至培训机构的官方页面。

可以看出，知心搜索下的百度教育，主要是为线下传统机构 O2O 导流的中间页。

百度教育：雅思培训的热门课程(共185个培训相关结果)

考试科目：**全部** | 听力 | 阅读 | 写作 | 口语 上课城市

	雅思6.5分基础精品班 简介：雅思名师授课，根据学生入学测试，承诺雅思综合... 优势：名师授课。400-616-8800 机构： 环球雅思 V2 校区(2)：魏公村...等[地图]	¥3980 21条评价 查看详情
	雅思6.5精讲班(保6.5争7) 简介：雅思精品课程班包含雅思考试技巧,雅思学习计划,... 优势：雅思精品小班+雅思vip一对一培训+雅思助教辅导,... 机构： 新航道 V2 校区(3)：新中关...等[地图]	¥4980 4条评价 查看详情
	雅思一对一精品班<总监级名师亲授/...>咨询 简介：名师助阵,听、说、读、写一对一单项快速提分 优势：精准测试,缜密课程 机构： 天道国际教育 V1 校区(2)：中关村...等[地图]	¥680 81条评价 查看详情
	雅思6.5分精讲全封闭住宿班 简介：雅思精品课程班包含雅思考试技巧,雅思学习计划,... 优势：雅思精品小班+雅思vip一对一培训+雅思助教辅导,... 机构： 新航道 V2 校区(1)：全封闭...[地图]	¥6980 4条评价 查看详情
	雅思6.5分基础精品晚班 简介：?雅思名师授课，根据学生入学测试，承诺雅思综... 优势：名师授课。400-616-8800 机构： 环球雅思 V2 校区(2)：建外等[地图]	¥2680 23条评价 查看详情

1 2 3 4 5 6 7 ... [下一页 >](#)

jiayou.baidu.com 保

图 5-1 百度教育

这对教育培训行业来说，意味着什么？

目前，搜索广告是教育行业主要的网络推广方式。在搜索广告中，百度是教育行业广告主最重要的搜索投放渠道，渠道总投放比例超过 80%。

多年来，培训机构一直热衷于购买百度关键词，不仅购买自己企业和行业培训词汇，并经常抢购竞争对手的关键词（即竞品词），截流生源，直接转化为收入。

培训机构购买关键词，构成了百度流量的第一次分发，即竞价排名，百度将搜索用户导入到机构的官网上，机构为点击量付费。

“知心”上线后，可能构成第二次分发。在百度教育平台上，通过注册表单、在线咨询、400 电话等方式拿到用户的有效联系方式，了解用户的学习意

向和品牌关注之后，将这些咨询量分发给相关的教育培训机构，机构为此付给百度第二次费用。

正如业界的一个比喻：百度就像一片苹果园，把所有苹果摘下来不分好坏卖出去，是一个价格，而把苹果按大小和卖相分好类再卖出去，又是一个价格，而且从中获得的效益更高。

当然，百度教育要做的不仅是导流，百度教育还希望构建一个聚合用户“流量池”，留下、黏住用户。

因此，在百度教育平台上，不仅为培训机构的线下课程导流，还整合了百度体系中的诸多教育模块：百度传课，即传课和度学堂整合后的平台，提供各教育培训机构的在线课程；“资料”频道，跳转到百度文库下的教育文库；“社区”频道，跳转到百度贴吧旗下的百度教育吧；“中小学”频道，开辟了“学习神器”板块，其中包括百度知道旗下的作业帮、百度翻译、百度传课、沪江开心辞典。

在这些模块中，在线教育平台“百度传课”无疑更有助于达到汇集用户的目的。这要从百度推出“度学堂”、收购传课网说起。

2014年1月份，百度教育新增了“度学堂”模块，以直播形式，提供中小学、IT、艺术等门类的课程。这意味着，百度教育从O2O导流，扩展到了在线课程平台。

但依靠成立不久的度学堂，显然难以短时间达到汇聚在线课程与用户的目的。百度将目光瞄向了C2C在线教育平台传课网。早于2013年下半年，百度投资了传课网。

投资，只是收购的第一步。先投资再控股，甚至是收购，是百度一贯的作风。相对于投资，并购无疑更能“为我所用”，促进与百度自身业务的深度整合。

2014年5月，百度敲定整体收购传课网。8月份，传课网与度学堂正式合

并，启用新品牌“百度传课”。至此，百度在线教育业务的主体变成“百度传课”。

通过收购传课网，百度补充搭建起了在线教育平台。“这是典型的以金钱换时间的做法，是快速集聚用户的一种方式，以吸引更多教育类用户流量。”一位教育机构创业者说。

至此，百度教育的战略思路更加清晰起来：一方面是基于百度知心搜索的“百度教育”，为教育机构导流；另一方面是在线教育平台“百度传课”，为机构提供线上授课平台，负责在线教育平台的运转。

那么，为什么是传课？

传课网成立于 2011 年 12 月，至今已有三年的资源积累。传课网搭建了较为完整的在线教育平台，拥有自己的授课工具、交易平台和信用体系。

在此之前，百度存在教育工具短板。在 BAT 中，腾讯有 QQ，阿里巴巴有旺旺，百度并没有相应的工具。

教育工具对于拓展在线教育业务至关重要，体现在两方面：一是为教师开课服务，二是为授课教师现场录课服务。另外，通过该工具，用户与教师之间，用户与用户之间还能够实现实时互动、沟通。

传课网的核心业务是“传课 KK”，通过传课 KK 能够让用户实现开设课程、发布课程、课程交易、在线教学等操作。因此，对于百度来说，不必重新建立交易平台和工具，启用传课的教学工具就能完成授课与交易的闭环。

据悉，百度教育 O2O 和在线教育业务隶属于复合搜索部的教育部门，该部门掌握着百度教育关键词的所有流量。在百度内部，对教育业务也十分重视，教育搜索部门每月都向 CEO 李彦宏和副总裁向海龙汇报工作。

有了在线教育平台“百度传课”，就像一个生态系统中，有了最基础的地基，教育机构将源源不断地在这里上线课程，快速聚集用户。

不止于此，百度继续将触角伸向了教育内容生产商。2014 年 7 月，百度

投资了职业教育机构万学教育；2014年8月，百度1060万美元投资了出国考试线上学习平台智课网。另外，笔者获悉百度已经基本敲定投资沪江。

据接近百度投资部门的人士说，百度的目标是投资在线教育行业细分领域的优质公司，包括教育内容和教育技术公司，希望把细分领域最好的教育产品放到百度的平台上。“百度希望构建的生态是一片森林，而不是菜市场。”“收购传课网，实现快速和浅层积聚教育用户。投资万学、智课，则是获取其他深层次、成体系的用户积聚平台。”上述人士说。

百度投资万学并不稀奇，因为万学已不是大家印象里的传统线下机构。2014年4月，万学上线了“智能矩阵超级学习系统”。基于这套系统，未来万学扩张的所有新产品都将是在线的。在线下，只保留考研学习中心。万学CEO张锐判断，未来线上占比将达到70%。

百度看重的是教育机构的内容和教研体系，教育机构也希望能“傍上”百度这家互联网巨头。双方一拍即合。

智课网CEO韦晓亮回忆，公司A轮融资时共拿了8个Offer。“百度是最晚进来的，但是最快决定的，整个流程只用了40天。智课最后选择百度，因为看重百度的生态，未来在线教育之争将是生态的战争。”

万学CEO张锐说，从接触百度到最后签订协议，中间只用了一个月的时间。这一个月时间内，百度前后来了十几波人。“每波人平均研讨七八个小时。有一次从上午讨论到晚上九点，还有一次从下午两点讨论到凌晨一点。对我们的考察简直‘天翻地覆’，但是效率很高。”

获得百度投资后，百度派驻了技术专家与万学对接，对上述系统的七个功能模块进行升级。目前，万学与百度教育、百度百科、百度文库、百度大脑等项目进行了对接。但对于深入合作的方向，张锐表示正在进行中。

由此看来，百度投资风格“快、准、狠”。根据百度在教育领域的战略推测，百度还会将投资触角伸向更多细分领域的教育公司。

腾讯：后发制人

和常常把教育挂在嘴边的李彦宏不同，在公开场合中，马化腾从未提及过教育业务，但这并不影响腾讯的投入。

腾讯抛出的第一颗重磅炸弹，是 2013 年底 QQ 群测试教育功能。

2013 年 11 月 16 日，QQ2013 正式版 SP5 小范围测试，在群视频加入教育模式，可演示 PPT、分享屏幕、播放影片、使用摄像头等，这意味着教师们只要使用 QQ 群，就可以完成一堂简单的在线课程。

相比百度和阿里，出手最晚的腾讯动作也最大，直接亮出了王牌——腾讯的优势，是强大的关系链（海量师生 QQ 群），不仅复制了线下最真实的师生关系，而且高度活跃。公务员考试、雅思等领域，部分名师维护的 QQ 学生群甚至多达数十个，平时的交流、答疑也在群中完成。有时他们会在群里做在线课程的预告，然后去 YY 等平台授课，如果群本身即可实现授课，无疑对很多“只有工具没有用户”的课程平台完成了截流。

随后 QQ 群中加入支付功能，进一步完善了群授课体验，形成了在线教育的流量闭环。

出手快准狠，因为腾讯对这个产品寄予厚望。

笔者获悉，腾讯在线教育产品归属于 SNG（社交网络事业群）负责，由

QQ 音视频项目组具体负责。SNG 负责人认为视频通话是下一代通信软件的必然发展趋势，因此着力推进 QQ 群视频化。QQ 群视频化最容易联想到的秀场、游戏语音模式，已经被 YY、9158 等产品占据，于是腾讯将筹码押在了两个新兴的领域：在线教育和在线会议。

筹码背后的赌局是，手机 QQ 能否在和微信的左右手互博中，扳回一城——SNG 有意优化手机 QQ 群的音视频功能，希望借此反超腾讯广州研究院的微信。

在线教育领域，SNG 的第二枚筹码是直播课程平台腾讯课堂。某种程度上来看，QQ 群教育只能算是一种尝试——在现有产品上增加功能，解决一些教育类的即时需求。腾讯课堂则以独立平台的形态出现，给了机构和教师们“深度体验”的机会。

从产品形态上来看，腾讯课堂和百度的度学堂、淘宝同学、多贝、传课、YY 等没有多大的区别，机构和教师们在这个平台上预告、直播、互动，完成整个教学环节，但依托 QQ，腾讯课堂的势能很强大。

每当 BAT 等互联网巨头在某一新兴领域有所动作，大家第一反应就是高呼“狼来了”。其实和多数人凭空想象的画面不同，除了极少量战略层面的布局，更多被曝光的产品不过是大公司内部孵化的千万个创新项目之一，各个领域、各种形态都有。它们能否最终做大，除了团队本身，更多的取决于是否能争取到公司的核心资源。

对于腾讯来说，微信的“油”，SNG 牵头的在线教育项目短时间是很难揩到了，但在 SNG 内部，初期已经有足够供养它的“肥料”了。

2014 年 4 月 25 日腾讯课堂正式上线，接下来的一个极其低调的动作，已经能看到 SNG 内部这个项目的优先级和重要性。

2014 年 5 月底，有网友称，腾讯在一些与新东方、夏令营有关的 QQ 群里，用系统账号（QQ 号为 10000）以群消息的形式发腾讯课堂的文字链广告。

系统消息所有群友可见，且不会被管理员删除，之前极少采用这种方式。

这是直抵 QQ 群中海量学习用户最简单直接的方式，当然也带来了非常不错的效果——当周腾讯课堂两次短暂宕机，百度搜索指数 7 天内上涨了 25%。

2014 年 9 月底的一次内部活动上，腾讯即时通讯应用部助理总经理吴奇胜分享了一组数据：上线四个月，腾讯课堂已经入住了 1000 家机构、3000 余门直播课程，近千万学生使用过。

在 SNG 折腾直播模式的同时，腾讯在教育领域的另一条线也没闲着，这就是 OMG（网络媒体事业群）旗下的腾讯精品课（Class.qq.com），以高质量的录播课程，覆盖 K12、职业考试、IT、考研等主要品类，直播课作为补充，2014 年 1 月份上线。

腾讯精品课也获得了相当大力度的扶持。2014 年 5 月，开始调用 QQ 客户端的用户资源，从聊天对话中筛选出一些教育类关键词加入超链接，比如 QQ 用户输入“雅思好难考”，点击“雅思”二字可以直接在对话框右边栏获得腾讯精品课“雅思”相关的课程搜索页面，而之前是跳转至搜狗或腾讯视频。除了品类，聊天信息中一些机构关键词（如新东方）也做了调取。

通过这种方式，极大地降低了学习型用户寻找课程的成本，并将 QQ 流量很自然地导入腾讯精品课中。从需求来看，QQ 聊天用户学习的即时性需求很强，腾讯精品课随时、随地的录播课程更适合他们。

腾讯精品课负责人透露，截至 2014 年 10 月底，已经有 1700 万注册用户，和 4000 门精品课程。

一方面通过 QQ 群直播、腾讯课堂和腾讯精品课，用直播+录播的产品矩阵打造内功；另一方面，外围的合作也开始全面启动。

教育圈第一个重量级合作对象，自然是新东方。在垂直领域与龙头企业共建子公司，是腾讯一贯的策略，比如和 Groupon 合资的高朋、和平安合资的众安等。

2014年3月18日，财新网发布文章“腾讯与新东方成立在线教育公司”，虽然文中仅仅提了一句“财新记者独家获知，腾讯已和新东方成立了专注于在线教育的合资公司，并由腾讯派驻 CEO”，但这一消息已然在业内掀起轩然大波。

但随后的几个月，除了业内零星的讨论，却一直再没进展。直到2014年7月底，新东方宣布和腾讯合资成立北京微学明日网络科技有限公司，注册资本3000万元，法人代表孙畅系新东方在线 CEO，新东方在线副总潘欣出任微学明日 CEO。


一位新东方内部人士透露，2014年3月时虽然媒体曝出消息来，外界讨论得很热闹，其实双方只达成了初步合作意向，细节都还没有开始讨论，“老俞和马化腾只是见了一面，觉得可以合作，但都还没想清楚”。

新东方和腾讯的“合作”可以追溯得更早一些——2013年的5月底，高考前最后一周，新东方和腾讯合作高考答疑，考生可通过 QQ 手机版“附近的人”功能，找到“新东方高考答疑教室”认证账号进行提问，新东方教师来答疑解惑。

外部合纵连横，内部录播、直播两条腿走路，腾讯的在线教育布局，慢慢清晰起来。

06 100 教育：互联网式“搅局”

很多人认为它就是一个『YY』，但事实上它在 2014 年对行业的影响大得多。



2014 新春伊始，低调许久的 YY 突然转换风格，获得了教育圈内的大量关注，隔空喊话新东方，牢牢占据媒体头条，也吸引着看客们的眼球。

在互联网煎饼、互联网成人用品、互联网手机等连环炮轰下，“互联网思维”似乎已经成为楔进传统产业的一把利刃，无坚不摧，战无不胜。高喊去中介化、大打免费牌和海量补贴，矛头指向龙头新东方的 YY 旗下 100 教育，具备了互联网思维颠覆者的一切“特点”，自然成为人们关注的主角。

复盘这场由营销开路、产品跟进，颇具互联网特点的“搅局”，不难发现，100 教育的打法很有张力，也很有技巧。

YY 诞生以来的首场发布会，给了 100 教育

一直以来，YY 都算不上一家高调的公司——至少是在 2014 年的 2 月 25 日之前，很少有人会对这个观点持反对态度。

这一天，是被雷军称作“正式吹响进军在线教育号角”的日子。在北京的五洲皇冠酒店，YY 召开了成立以来的第一场发布会，主题正是教育。对于这场教育圈的首秀，YY 做了大量的预热：无论是坊间盛传月余的“YY 在憋大动作”、上线倒计时页面，还是有意无意制造的陈向东加盟的“乌龙”传闻，都为这场 Show 做足了铺垫，吸引了足够多的眼球。

11:13，极少发微博的刘豫军发了一条微博：“今天下午 YY 正式发布独立品牌，100 教育！@雷军 @李学凌”，李学凌转发，“我也在，十年树木，百年树人”。当天会场有些人满为患，由于保密工作做得比较好，很多人还在低声猜测 YY 的“大动作”到底会是什么。

14:30，发布会准时开始，音乐响起，先是一段制作精良的水墨中国风视频，黑马、雄鹰、山川……气势磅礴的水墨背景中间，夹杂了“汇聚天下名师，引领教育时代”和“解放教育力量，实现百分愿望”两段话。“名师”、“解放”这样的字眼，回过头来看，颇有深意。

开场视频结束，YY 的 CEO 李学凌登台演讲——现场来看，超大背景 LED 屏+独立演讲的形式，脱胎于苹果发布会，并在小米的手中发扬光大。但不同

于乔帮主经典的“牛仔裤+T恤衫”搭配，李学凌和后来上台的雷军、刘豫军都穿着正式——白衬衫，黑西服，不打领带。

“很多人都会问我一个问题，在线教育市场到底成熟了没有。这两天到了北京，看到雾霾这么严重，坚定了（我们做）在线教育的信心，这么大的雾霾，谁愿意出门啊？”一上台，李学凌就从调侃天气，迅速转向了对教育大势的看法。有意思的是，多年以前，也有一个类似的论调，并已为大众所接受——非典帮助人们养成网络购物的习惯，助推电商快速发展。没有非典，就不会有今天的淘宝和京东。

李学凌的判断是，2014年是互联网进入传统行业的元年——不仅仅是教育。在这样的大势下，他认为“外行人”YY做教育更有机会，“我们为什么能做教育？恰恰是因为我们不懂教育”，“YY教育之前每年增长300%，未来几年会以远超过这样的速度来成长”。“颠覆式的体验”、“绝大多数钱分给教师”是获得这样成长的基础。演讲中，李学凌抛出了一些概念和轮廓，但却都没有展开细说。能看出来低调多年，极少参与外部活动的李学凌，还是有些不在状态——11分钟的短暂演讲中，他说了21次“对”和9次“对吧”，“我觉得”这样的口头禅也反复出现。

演讲结束后，安插了一段新品启动仪式，李学凌、雷军、刘豫军三人将手放在大屏幕“Start”按钮上，宣布YY教育新品100教育发布。

接下来上台的是雷军。操着一口浓重的湖北口音，雷军先抛出了两个问题：YY为啥要做教育？YY怎么做教育？“YY里10%的人在学习，90%的人在打游戏，去年学凌就提出来，能不能把教育做成一个新的业务？这个不仅学生需要，名师也需要——他们可以在互联网上轻松地创业，轻松地招到学生，摆脱教育机构，最大程度地实现个人价值”。短短几句话，已经凸显了YY的野心——替代教育机构，实现师生匹配的“中介”功能。

为了实现这样宏大的愿景，雷军说，未来两到三年，YY会在这个领域投入十亿元以上，“做一个教育的门户”。这个门户，显然不是媒体概念的门户

网站，而是教育类服务的综合入口。雷军认为，把教育业务做大，第一步是要解决认知的问题，“YY 面临一个压力，很多人都觉得来 YY 是来玩的，这种模式下学习的感觉很不对”。解决“不对的感觉”的办法，是推出独立页面、独立品牌、独立客户端，即 100 教育。

值得一提的是，“100.com”这个域名是花了大价钱的——雷军问刘豫军，为什么要买“100.com”，这个域名应该非常值钱。刘豫军查了一下，告诉他，花了 95 万美元，雷军说花的值，“（买域名）很重要，这是第一步，体现了管理层做这个事情的决心”。

“YY 为啥做教育？YY 怎么做教育？”雷军用 15 分钟回答了第一个问题，第二个则留给了 YY 副总裁、教育业务负责人刘豫军。对于教育圈来说，刘豫军是个生面孔——他 2000 年加入金山，从事游戏开发工作，曾负责金山七大工作室之一的烈火工作室，后加入 YY，并没有教育相关的从业经历。

相比李学凌和雷军，刘豫军身材瘦小，但现场精神状态非常饱满，甚至有与会者将之描述为“亢奋”。不难发现，为了获得一次亮相，刘豫军做了精心的筹备。之前一直没有变的大屏蓝背景，也被换成了黑底白字的 PPT——这样的演示形式，在苹果、小米，甚至后来的锤子发布会上都屡见不鲜。

再精心的准备也难保没有意外——演讲伊始 PPT 无法显示，刘豫军停下来调试了大概十多秒钟，才恢复正常。不过，刘豫军还是很快进入了状态，他对 100 教育的解释是，100%的决心和 100%的投入，实现学生 100 分愿望，100 教育要“让学生能上网，就能上学”。

有人说，程序员都是理想主义者，相信技术能改变一切，IT 背景深厚的刘豫军的话题也首先从技术开始。“电信级的语音通信技术”、“六年时间，七百多位工程师的心血”、“同时容纳百万人在线，相当于十个鸟巢”……除了技术和产品，刘豫军也没有忽略商业上的问题：产品好，但怎么去吸引学生和教师使用？答案是补贴分成。YY 第一个切入的是英语培训市场。刘豫军说，将借鉴线下的托福雅思强化班模式，与有十年以上教学经验的教师合作

开班——教师是自由的，可以获得 YY 的保底收入和现金补贴。

如何获得学生？刘豫军打出了免费牌——在一轮颇像电视购物的强化班学费现场竞猜之后，刘豫军用略带夸张的语气给出了答案：“我们不是免费，我们是永久免费！”YY 的小算盘是，托福雅思 100 万考生，强化班平均每人花费 3000 元，这个市场价值 30 亿，用这部分的刚需去做“诱饵”吸引学生，导入以后再做转化，通过增值服务收费。

虽然事后被人质疑，100 教育的产品线单一，没有其他的班型可以“接”转化过来的需求，但当时看来，免费仍然是一记重磅炸弹——强化班的需求旺盛，客单价不低，搅局者 YY 显然一上来就“坏了规矩”。除了互联网公司擅长的免费，当天的另一个重量级的消息，即十亿元投入，在刘豫军的演讲中，这笔投入被进一步细化：“用于产品研发、运营（而不是市场推广）。”

稍后披露出来的一份中信传媒关于 100 教育的访谈纪要中，YY 的负责人表示，10 亿元更多的是市场宣传的战略，并不是一个具体的数字。但与其说 10 亿元是张博眼球的口头支票，不如说这是 YY 准备在教育领域筹划大事的一组信号弹——YY 的 CFO 何震宇在 2013 年 Q4 的分析师会议中表示，10 亿元包括对教育资源的投资、收购，战略制定与执行等。

李学凌曾对 ATA 公司 CEO 孙振耀说，只有别人嘲笑的理想才是理想，你要相信自己在干的事情。在你做成之前，别人都可以随便踩你一脚，直到你做成为止，这要求对你所做的事情有极大的信仰。

三个男人一台戏，这场只有短短 48 分钟的发布会，搅动了在线教育的一池春水。无论外界怎么想，YY 一定相信自己在做的事情。

互联网打法：舆论营销先行

兵马未动，粮草先行。虽然距离 100 教育的第一堂课正式开课还有两个月的时间，甚至托福雅思强化班的名师团队还未“凑齐”，但在发布会的第二天，媒体方面的造势就已经铺天盖地，大有先声夺人之势。这里有财经媒体一本正经的堪称“范本”式的文章，如“YY 分拆在线教育业务”、“欢聚时代推出 100 教育品牌”，但人们看到更多的是自媒体们略带夸张且立场明显的表述，下面两段比较有代表性。

“这不是要干掉新东方的节奏是啥啊，就算互联网思维要改造传统行业，也得给人家留点活路啊，但是，现实就是这么残酷，大势所趋谁也无法阻挡。”

“这是要革了新东方的命啊！想想新东方的教师（或者够新东方大牛教师标准的教师）都去 100.com 免费讲课，那还要新东方（和其他外语教学机构）干嘛？”

2014 年年初，在那个言必称互联网思维的时间点上，100 教育发布会的那句“帮助名师摆脱教育机构，轻松招生，最大程度实现个人价值”的愿景，符合所有人关于互联网“颠覆”传统产业的想象——从以往的经验来看，互联网最大的价值即“去中介化”，通过品牌、技术把教师和学生直接联系起来，“摆脱”教育机构，做的不就是这样的事情吗？这正好给了混迹于科技圈的自媒体们大谈颠覆的资本和框架，甚至罗列添加了一系列之前的“成功案例”：

“360 把杀毒免费了！微信把短信给免费了！YY 把教育给免费了！”由此得出“教育领域的狼来了”的观点。

更重要的一个迹象是，这期间几乎所有大谈颠覆的文章，都把颠覆的矛头指向了“老大哥”新东方：一方面，100 教育的“头炮”锁定了托福、雅思，并以免费强化班作为用户入口，留学语言培训是新东方起家的大本营，即使在今天也贡献了不菲的营收，很多人一提起留学仍然想起新东方；另一方面，留学语言培训行业相对分散，可以对标的大型机构确实也寥寥可数。

有人认为，这是 YY 在主导的一场舆论攻势，在产品（课程）出来之前，借媒体造势博取眼球，为产品和资本市场获取筹码。而两家公司的股价也很“配合”——发布会的前一天 2014 年 2 月 24 日，之后一周欢聚时代（即 YY）的股价从 75.29 美元上涨至 88.27 美元，市值上升 7.2 亿美元；同一时段，新东方股价由 27.84 美元降至 26.5 美元，市值缩水 2 亿美元。

新产品，或体量更小的公司，在一个特定的时间点挑起与大公司们的口水战，无论对方回应与否，是稳赚不赔的，这点在 360 之于腾讯、去哪儿之于携程，都是很好的范例。众口铄金，各路媒体、自媒体人孜孜不倦的观点轰炸，一时间各种“新东方变旧东方”、“新东方坍塌”之类的论调不绝于耳，以至于一位新东方在线的高层撰文“十亿元软文来袭，直言“天天造谣泼脏水的软文扑天盖地而来，不想搭理你们还真难……希望你们玩点真的颠覆吧，我从来没见过软文能颠覆一个行业的。”

如果说自媒体人的分析、判断还是隔靴挠痒，那么双方的表态和观点上的碰撞，则进一步提高了 PK 的热度。

从 2014 年 2 月 25 日开始，新东方官方“不想搭理”的状态持续了大概一周。3 月 2 日，俞敏洪在微信朋友圈里转发了文章“YY 用互联网思维‘抄袭’新东方的创业模式”，并评论：“最近大家讨论比较多，我想说一下，YY 用的路数我在 20 年前就用过了，当时我们就是‘免费讲座+免费讲课’来吸引学生，再把其中一部分转化为教室里付费的学生，YY 的做法没有任何新意，

其本质就是想通过免费课堂，再把一部分愿意付费的学生转化出来。我们要在线上提供免费课堂很容易，转化的学生我们马上能够在‘地面+线上’接住，但 YY 只有线上，没有地面，学生转化没有着落点。所以新东方更容易立体作战。夸张宣传喊口号不等于现实，现在议论为时过早，大家一年后再看结果！”

很少在朋友圈里评论、回复的俞敏洪，在这条信息下追加一条回复：“其实现现在新东方正在做的智能化线上学习系统，才是真正对学生有效的教学和学习系统！”算是卖了个新东方在线化的关子。随后，这条发在朋友圈的内容被当作新东方的表态，被媒体广为报道。

次日下午，刘豫军在微博上“回应”了俞敏洪的说法：“首先，欢聚时代是一家互联网公司，追求的是极致、专注、口碑、快！我们快速反应用户需求，计划是按周进行安排的。新东方是一家庞大的线下教育机构，还在以年为时间单位安排业务，这我们可以理解；其次，我们要把最有价值的核心课程永久免费，而不是提供简单的免费讲座，这样的免费讲座在互联网上已经太多了，俞老师对 100 教育免费战略的误读，我们也可以理解；第三，在线教育是大势所趋，虽然线上线下各有优势，但在线教育模式的具体探索，难免会触及原有的利益结构，所以传统教育机构的反应，我们同样可以理解。谢谢大家对 100 教育的关心与关注。”

这是双方第一轮隔空“对话”。俞敏洪的表态，也侧面强化了 YY 布局教育的信心——刘豫军在事后接受媒体采访时这样说：“你看前些年在线教育已经很火了，新东方从来没有站出来说句话，为什么我们一发布完了他那么紧张？这说明我们触碰到他最根本的东西了，发现真的能影响到他了，他比较害怕，才会有这么大的反应。如果你不是我的对手，我根本不把你放在眼里，都懒得理你，我觉得是这样。”

而对于新东方人来说，YY 的高调有利有弊。一位时任新东方高管私下告诉笔者，利在于，新东方一直有在线方面的想法，但受制于庞大的体系和利益博弈，YY 这波声势之后，一些已在规划甚至进行中的在线产品大大加快了

进度（背单词软件乐词等随即上线），与互联网公司的外部合作也迅速达成，如腾讯；弊在于，铺天盖地的媒体报道，基层员工很难判断，尤其教师会产生一些动摇，需要安定军心，老俞的表态最主要是这个目的。

除了倒逼新东方加速在线化之外，YY 的大声呐喊教育了市场，告诉大家还有在线学习这回事儿，新东方在线也成为实实在在的受益者——那位撰文的高管称，近期托福和雅思课的报班都有上涨。

自媒体的热闹劲大概持续了一个月。2014 年 4 月初，随着一台电视节目，100 教育的营销大戏进入高潮阶段。

这台节目就是 4 月 6 日晚 21:55，央视财经频道《对话》播出的《用什么改变教育》，这是《对话》特别制作节目《颠覆，在互联网时代》中的一集，刘豫军被邀请作为主讲嘉宾，同台的还有学大教育 CEO 金鑫和沪江网 CEO 伏彩瑞。

既然是系列节目，主角们总要有些共同点——开场片头中，有这样的描述“它一出现，让电信运营商如坐针毡；它一出现，引发各家银行纷纷反击；它一出现，让教育巨头光环不再；它一出现，让传统汽车厂商陷入梦魇”，其他三个配图分别为微信、余额宝和特斯拉，而教育的部分，则是一个比较虚的电子教室的照片，并没有特别的产品指向——因为这一台节目中，无论是学大所代表的传统机构向在线化转型，沪江所代表的耕耘多年的基于论坛、网校的原生态在线教育，还是搅局者 YY，都是主角，“被颠覆者”并没有参与其中。对于他们，片头中用这样一句话做了概括，“他们创新，无视基本规则；他们挑战，幻想打破巨头垄断”，这也基本符合人们对“颠覆者”的预期。

刘豫军第一个登台，做了 1 分钟的简短演讲，随后是伏彩瑞（阿诺）和金鑫。在这个环节中，阿诺的舞台表现略胜一筹，刘豫军有些紧张。

由于是教育主题，这期节目特意设置为反转课堂的形式，三位嘉宾做教师，台下观众做学生，另外设置了三位专业人士为“辅导员”，负责点评、提

问。在刘豫军讲述 100 教育的这堂“课”中，“辅导员”之一的王冠雄点评，“大家注意他的姿态，双手放在胸前，这是一种防御性的姿态，说明也许他对自己在做的事情不是特别的自信。”

相比沪江和学大，场内外显然对 100 教育的疑问更多，在 Q&A 环节，问题被集中抛给了刘豫军。“辅导员”杨东平问，教育不等同于知识点，用在线的方式，如何解决“育人”的问题？刘豫军这么回答：“线上可以作为入口，导到线下，线下教育将是线上的有效补充，这是未来的趋势。”

王冠雄的问题更加细致和直接——十亿元是不是真的要投，还只是一个宣传（方式）？“只要说出来，就是一定要投的，但会在未来两三年，不会在一个财年内花完，这十个亿，不是拿来做市场宣传的，互联网永远不需要在市场上投那么多钱，这是跟传统行业的巨大差别。”

更多的问题则直接指向了新东方——不知是否有意为之，节目片头中，那张“让教育巨头光环不再”的配图，正是俞敏洪意气风发的演讲照。

台下的观众问：“便宜没好货，你们能和新东方的课程质量一样吗？”“一是名师，传统机构有大量的分校，报了班也不知道是哪个教师给上课，而我们都是名师，一百个里面挑一个；二是互动，我们用在线的方式，能获得比地面更好的互动体验。”

节目制作方也用大屏幕呈现了几个俞敏洪的观点，让刘豫军回复。他坦陈，其实并没有想到，线下的教育机构会有这么大的反应。围绕刚才的名师话题，主持人陈伟鸿继续发问：“每个月在 YY 上，收入十万、五十万、一百万元的教师，很多都来自新东方，这是小道消息，可以求证一下吗？”“其实我们没有关注教师来自哪里，因为他们都是自愿的，但好像确实新东方的要多一些。”

在节目临近尾声时，刘豫军用一句话做了收场：“我们 100 教育，为什么今年会投入那么多钱，是因为觉得时机真的成熟了，我们不打没把握的仗。”

2014年2月25日下午16:54，在100教育的发布会结束一小时后，李学凌发了一条微博：“我理解的互联网思维：1. 永远站在用户一边，而不是对立面；2. 核心竞争力产品一定免费，越有竞争力越要免费；3. 不要期待每个用户都会给钱，但是总会有用户给钱。”

虽然现在还没法给出结论，YY的互联网思维在教育领域能否行得通，但至少，互联网式的营销，已经给教育圈上了生动的一课。

名师争夺战

舆论上的造势只是锦上添花，实操过程中，YY 很快就遇到了第一个难题。

完成一堂课的必备元素无外乎教师、学生和教室，对于开发运营语音工具多年的 YY 来说，电子教室所需要的音视频通信技术小菜一碟，免费策略也让学生们有了试一试的理由，但没多少教育行业经验，YY 去哪里找最好的教师呢？

在 100 教育之前，YY 的生态里其实并不缺教师和学生——李学凌在分析师会议中表示，截至 2012 年 12 月 31 日，YY 教育频道中有 2 万名教师，月活跃用户（学生）约 300 万。但这些教师，并不能为 100 教育直接所用——教师们和 YY 并没有建立契约关系，只是极其松散的工具和用户的关系。教师们通过 QQ 群、微博等渠道招生，在 YY 某个频道上完课便不再停留。有人形容，这就好比两个人通过微信、电话，约到星巴克谈生意，聊完后各忙各的，你不能说星巴克帮你找到了客户，它只是提供了一个轻松的商务洽谈的环境。

同样，你也不能说 YY 帮教师招到了学生，它只是授课工具（电子教室）。之前的两三年时间，YY 教育一直处于这样的尴尬状态，使用它的教师、学生都不算少，但却又算不上是自己的。网易有道甚至在互联网大会上打出标语调戏 YY，“没有用户做教育，纯属 YY”。100 教育的出现，除了解决 YY 是游戏工具那种“不对的感觉”，更重要的是通过另立品牌，并通过王牌课程，培养真正属于自己的学生用户。

如果说之前的 YY 教育是平台型的淘宝模式，那么 100 教育，更像京东的 B2C 模式，先自营 3C 打品牌，然后开放平台扩品类（招教师入驻）。所以 YY 教育中即使有再多的好教师，100 教育第一步，仍然先要把强化班的名师团队搭起来。一炮打响，才有后招。

解决这个难题有两种思维方式：一是从 YY 的生态中筛选，用利益绑定，将之转为 100 教育的教师；二是从新东方等大型地面机构高薪挖脚。

其实两种方式 100 教育都在尝试，但市场显然对挖脚新东方更“感冒”——看起来，搅局者向传统巨头发起的全方位挑战，总是那么有话题性。不仅是自媒体人指点江山的好素材，更是从业者们茶余饭后的好谈资。

挖脚的话题，首先是由一篇刘豫军的采访稿集中引爆的——他说，要在年内挖 2000 个新东方教师加盟 100 教育。要知道新东方所有地面学校的教师加起来，也不过 20000 左右。当然这个说法也引发了新东方的强烈反击，那篇新东方高管的“十亿元软文来袭”中，有一段针对“挖脚 2000 人”的调侃，“今天看到的最新泼脏水文的标题是那啥挖我司 2000 名教师，咱也不多算了，就按一人 50 万元算。得哩，这不等于您说的那十个亿一把 All in 了吗？别说您挖 2000 名教师了，我就想问问您搞定了 20 名教师了没有啊？为什么我和我的教育行业、投资行业的小伙伴们，预约的你们的免费强化班就没有开课时间了呢？自从接到了你们客服电话之后，就没有下文了啊……是师资还没有搞定吗？”

不过，从后面的情况来看，虽然节奏上稍有拖沓，100 教育还是搭起了一套新东方班底的强化班名师团。

第一员大将，是原广州新东方国外考试部总监郑茵。2013 年年中，郑茵谋划创业，希望做一款教育内容类的产品，发布会前，加盟 100 教育出任教研总监。随后，魏紫、尹国科、章铸等多位广州新东方教师也相继加盟 100 教育。

2014 年 3 月 18 日和 19 日，100 教育发布消息，原杭州新东方北美部总监谢侃、原沈阳新东方北美英联邦考试首席口语教师贾佶加盟。而随着洪岩等教师的陆续加入，4 月初，100 教育搭起了首批托福雅思强化班的 8 人团队，并在市场营销方面继续指向新东方——这从一篇新闻稿“100 教育首批免费课 8 名教师 7 名来自新东方”就可以看出。

不过，也有人指出，100 教育虽然搭起了“血统纯正”的新东方班底，也都是各地分校的“台柱子”，但毕竟离全国范围的顶级名师还有那么点距离。这可能跟新东方迅速推出的防御性政策有关。2014 年 3 月初，俞敏洪在内部会议中部署，做好应对 YY 这样的搅局者的战略部署，加强和 BAT 的合作，让新东方一些产品在线上免费运营；鼓励优秀教师在新东方线上免费或收费授课，“集团会统一部署使优秀教师留在新东方的方案，将会有一批新东方教师成为百万和千万级（收入）的名师，收入会超过很多管理者。”这对一些仍在观望的新东方名师们，相当于一颗定心丸，也无形中加大了 100 教育挖脚的难度。

值得一提的是，2014 年 3 月底，在双方人才争夺战最激烈的时候，还有一段小插曲，主人公叫陈琦，新东方 GRE 骨干名师，集团演讲师。

彼时坊间传闻，陈琦宣布离开新东方后将加盟 100 教育，这引起了不小的轰动：一方面，之前几位 100 教育名师团成员，虽有新东方背景，但多不是从新东方直接挖脚，而是离开后创业或借道其他机构，再加盟 100 教育，而陈琦是离开新东方直接加入；另一方面，陈琦在 GRE 方面的声望和能力，确实称得上是全国顶级名师。

随后几天，又有消息，有新东方在线 CEO 孙畅亲自出马，签下了陈琦作为直播课授课教师，“曲线返回新东方”。事后陈琦对笔者透露，当时和多个平台均有接触，“在很多个平台上都放了课，包括迅程（新东方在线）、YY、尚友，也会考虑智课网”，但离开的时间点有些暧昧，很容易让人浮想联翩。

最终，“外行人”YY 还是用一个半月的时间，解决了最棘手的教师问题。

首秀：一份还不错的答卷

班子搭起来只是第一步，课讲得好，“教育类京东”的模式才有继续走下去的可能。2014年4月22日晚，免费强化班第一堂课，也是100教育的首秀。

为了这一天，100教育做了充分的预热，并采取了小米式的“预约”——对课程有兴趣的同学，需要预约留下联系信息，100教育通过邮箱、手机等渠道通知，完成课程报名。2月25日，发布会结束两小时，李学凌发了条微博，已经有1141人预约报名上课。到4月11日，这个数字突破两万，100教育也停止了首期课程的预约。

但这两万“学员”的成分比较复杂，有潜心备考的学生，也有闻声而来的看客，甚至有其他公司的“卧底”，当然也少不了媒体人——次日一篇“一个媒体人的100教育体验之旅”广为流传。

从动态显示的数据来看，出勤率超高——1000人的课堂，谢侃开课15分钟时在线909人，结束时896人；郑茵第一节课在线人数875人，第二节课增加至968人。九成上下的出勤率，这对在线课程尤其免费课来说几乎难以想象。不过，也许因为客户端上线的时间太短（4月18日正式发布），教师们显然还不是很适应，郑茵在演示时也多次搞错。另外，也有人反应音频和视频很卡、刷屏严重等。

但更多的是积极的声音，如课件可免费下载、答题卡功能不错、互动性

不错、作业布置在手机端、将手机端和 PC 端打通等，这样的结果，对于一个互联网产品来说，至少达到了及格分。

随后，100 教育陆续推出了考研、四六级和 K12 课程，完善了产品线。另笔者获悉，100 教育相关的一项重大的资本并购也已尘埃落定。12 月 12 日，100 教育选择在“双十二”这个独特的日子里发布公告正式表示收购环球网校。这桩收购案在风传 3 个月有余后被爆出，并未吊起外界多少胃口。但是金额却让人大跌眼镜——1.2 亿元人民币。与之形成强烈反差的是，环球网校的年营收在 1.2 亿元左右。以如此低的价格收购环球网校，不得不说 100 教育这次的确是捡了一个漏。

在正式公布收购环球网校之前，100 教育先公布了收购雅思名师郑仁强开的雅思培训机构，并且坊间还出现了“YY 斥资 3 亿元收购郑仁强团队”的传闻，而 YY 官方对这个金额的态度很暧昧，既未出面辟谣，也未予以承认。郑仁强于 2013 年 5 月正式入驻 YY 教育频道，成为 YY 平台上报酬最高的雅思老师之一。据了解，郑仁强及其团队年营收额在千万元左右。如此营收规模，传闻中的 3 亿元收购实在过于夸张。最后，YY 发布的公告中只出现了环球网校的收购金额，而没有出现郑仁强及其团队的收购金额，这场谣言不攻自破。

郑仁强团队以及环球网校的加入，让 100 教育开始推出了一个新业务——100 教育网校。其中，郑仁强任 100 教育副总经理，负责 100 教育网校的雅思业务。同时 YY 也将此前教育频道并入到 100 教育旗下。此时，100 教育下属的三个业务模块已经非常清晰：100 教育网校、YY 教育频道、K12 业务。100 教育网校将主打出国类语言培训，此前 100 教育上线时推出的名师课程，也将择优整合进 100 教育网校。至此，100 教育做“自营品牌+开放平台”的运营模式正式形成。

而就在 100 教育宣布收购郑仁强及其团队的第二天，在雅思培训界资历更深厚的贵学教育创始人刘洪波宣布：YY8632 已经完成了历史使命，以后贵学教育所有的讲座、网课、资料全部都移至贵学教育官网。据了解，刘洪波

并不是首位开始与 YY 划清界限的名师，已经有越来越多的名师和机构开始将重心转移至自己品牌的网校上，甚至有名师情绪颇有些激动地说道：“YY 就是把大家给耍了。”

不再仅仅做一个旗舰店，而是要以公司化的方式来运作 100 教育网校，并且让平台上的老师当负责人，YY 这次的策略激起了名师情绪的大反弹。从 100 教育推出免费的托福雅思系列课程，宣称“颠覆新东方”，到来一场乌龙事件，宣布“陈向东加入 YY”，再到炒作郑仁强和环球网校，不管是策略打法还是公关思路，YY 都是毫无规则，不按理出牌的。不论教育行业的老师们接受与否，YY 已经切切实实地把它的娱乐心态带到了教育圈里。

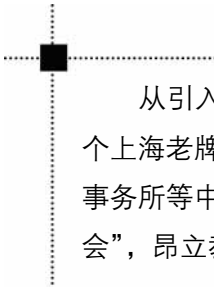
正如央视《对话》节目中说的那样：“他们创新，无视基本规则。”也许若干年后回望过来，无视规则、不按套路出牌的 100 教育，正在慢慢建立起一套属于自己的规则。

三、A 股对教育机构开放

昂立敲开 A 股大门，不止是一家公司的大事件，更是整个行业的里程碑。它最积极的意义在于：下游的出口被疏通后，上游的资本便如潮水一般涌进来，并催生了更多积极的变化。

07 A 股教育第一股诞生：昂立借壳新南洋

可以说，这不是一家公司的事件，更是行业的里程碑，教育培训公司 A 股上市让对整个行业带来一轮资本风暴。



从引入包玉刚家族投资的那天开始，上海交通大学旗下昂立教育这个上海老牌机构就将上市提上了日程——从 2010 年引入证券公司、律师事务所等中介机构，到 2013 年通过教育部审批，再到接下来的两次“上会”，昂立教育的 A 股之路充满曲折。

当然，曲折的背后总是充满了各种故事，耐人寻味。另外也时刻提醒着昂立人，“A 股教育第一股”的桂冠，实在是来之不易。

上市前奏：引入包玉刚家族投资

2006 年 9 月 7 日，新东方在美国纽交所成功上市。就像电影《中国合伙人》中表现的场景一样，上市后的新东方，被贴上成功的标签，拥有着别样的光鲜。

整个民营教育行业，如同一潭清水中突然丢进了一粒石子，泛起了阵阵涟漪。

过去，教育培训行业就像“农民种地”，一分耕耘，一分收获，过着简单惬意的生活。但资本进入后，打破了原有的竞争格局。

“看到新东方上市，我们也着急了，也想做上市这件事。”当时的昂立教育总经理刘常科想到最直接的防御办法就是，同样做一家上市公司。

也是在那个时候，昂立教育开始接触资本市场。

2008 年，成立 17 年的昂立教育第一次引进了投资方——中国香港包玉刚家族。

在此之前，昂立教育的最大股东是上海交通大学下属的产业集团，其他股权都属于管理团队。投资完成后，上海交通大学下属的产业集团仍是第一大股东，包玉刚家族成为第二大股东。

和其他风险投资机构不同的是，包玉刚家族是一家实业机构，也是中国

香港十大财团之一，创立了环球航运集团，包玉刚是世人公推的华人世界船王。投资昂立教育后，船王长女包陪庆担任昂立教育副董事长一职。

公开资料显示，包陪庆的履历非同一般：第十届全国政协委员，中国香港环球教育集团董事局主席，上海包玉刚实验学校、香港汉基国际学校创办人，美国普渡大学名誉博士，上海交通大学、同济大学顾问教授。

在包玉刚家族中，教育是一个重要板块，因此推动昂立教育上市是必然之路。与此同时，包玉刚家族的声望也为昂立教育上市增加了相当的筹码。

昂立教育背后另一股推动力是上海交通大学。上海交通大学旗下有三家上市公司：第一家是在上海证券交易所上市的交大昂立，经营保健品昂立一号等；第二家是在中国香港上市的交大慧谷，主营软件开发、系统应用解决方案；第三家是在上海证券交易所上市的新南洋（原来的名字为交大南洋），主营高新技术产品的生产销售、机械制造等，也拥有一部分教育资产。

2010年，昂立教育正式启动了上市计划，邀请平安证券、通力律师事务所、立信会计师事务所进场，开始做一整套的上市准备。这两年，中介机构的梳理，为后面成功地与新南洋整合埋下了伏笔。

首先要确定上市的地点，A股、美国，还是中国香港？受政策的限制，教育培训机构在国内A股上市并不容易；与新东方不同，昂立教育拥有国资成分，也不可能去美国上市；如果在中国香港H股上市，只能有20%的股票流通。相比之下，最好的选择是登陆A股。

要想登陆A股，政策是一大障碍。首先，《民办教育促进法》规定：“民办教育事业属于公益性事业”，国内教育培训机构大多数是在民政部门登记的非企业法人，不具备上市主体。此外，《教育法》规定：“任何组织和个人不得以盈利为目的举办学校及其他教育机构。”

因此，多年以来，教育培训公司无缘国内A股，仅有一些教育产业周边公司上市，如齐心文具、方直科技、天舟文化等。

2011 年前后，虽然政策并不明朗，多家培训机构仍跃跃欲试，挑动了整个国内民营教育培训业的心弦，但都无功而返。2011 年，洪恩教育进入 IPO 前核查阶段，申请创业板 IPO，但 2013 年年初撤回了申请。同样未能破冰的还有华图教育，2012 年 10 月启动了 IPO 辅导备案，但迟迟没有进展，最后于 2014 年 7 月份挂牌在“新三板”。

在政策依旧不明朗的背景下，民办教育机构想要登陆 A 股必须迈过两道门槛：一是教育部；二是证监会。

虽然心里没底，昂立教育还是走出了这关键性的一步，去 A 股。

闯关教育部

2012 年，中介机构已经筹备近 2 年，财务、管理等体系梳理就绪。上海交通大学产业集团和昂立教育高层赴教育部，第一次正式与教育部沟通上市事宜。结果，得到的答案很简单直接：教育机构不可能在国内上市。

这给了昂立教育高层们当头一棒。清醒过后，昂立教育高层们基本放弃了在国内 IPO。

事情搁置不久后，一位律师经过研究，为昂立教育提出了一个方案：借壳新南洋上市。

借壳上市是市场经济发展到一定阶段的产物，是非上市公司、企业转变管理机制，拓宽融资渠道的契机，是企业上市的一条途径。

通常，有三类情况下的企业可以选择借壳：一是拟上市企业在境内直接上市有难度，不符合上市标准，如盈利、发行前股本总额等指标；二是拟上市企业虽符合国内上市标准，但却受到上市行业政策限制；三是拟上市企业可能存在“历史问题”，不愿将早期企业发展信息进行披露。显然，昂立教育属于第二类。

与 IPO 相比，相关法规对于企业借壳上市设定的门槛较低。在监管方面，相较于 IPO 是主体自身的规范上市而言，借壳上市主要关切上市公司与标的资产之间的整合效应、产权完善，以及控制权变更后公司治理的规范。

要想借壳，首先需要选准合适、优质的壳资源。除了是没有任何历史遗留问题、没有法律争议的干净的壳资源，最好能在业务及股权上有密切联系，这样能大大降低借壳成本。

在上述律师看来，借壳新南洋，是非常罕见的机遇。首先，昂立教育与新南洋同属上海交通大学旗下的企业，在股权上有密切联系；第二，新南洋1992年在上海证券交易所上市，由于是上海交通大学控股企业，业务中包含了一些教育业务，在业务上具有一定的协同效应。

“新南洋是 A 股市场里，唯一一家具有教育业务的上市企业。”这位律师判断。

听了律师的建议，刘常科等高层重新燃起了希望，着手尝试。

2013 年的 3 月 25 日，上海交通大学产业集团确定启动重组，随后新南洋停牌，立信会计事务所、国浩律师事务所、券商海通等进场，近 80 人的团队工作了一个多月的时间。

2013 年 5 月，中介机构的准备工作告一段落，昂立教育开始上报教育部审批。教育部的反馈是，从国有资产增值保值角度看并没有问题，收下了材料，请昂立教育等接下来的通知。不久后，昂立教育等到通知：这一重组项目需要得到教育部相关部门的流转审批。

接下来的审批征询过程大约花了两个月时间，期间又补充了很多资料。

在审批过程中，教育部相关部门认为，昂立教育属于《民办教育促进法》中提到的经营性培训机构。但在昂立教育的业务中，包含了四所幼儿园，幼儿园属于国民教育体系，不建议纳入到上市公司中。

根据教育部的建议，昂立教育将幼儿园剥离，再报教育部，教育部审批通过；接着提交给财政部，财政部也审批通过。

在审批过程中，刘常科最大的感受是“教育部总体是非常支持的。”“这

时候我们的信心就很足了，认为教育部和财政部都批了，应该没有问题了。”

这里需要特别说明一点，企业上市，首先要经过主管部门批准。由于昂立教育是上海交通大学下属企业，上海交通大学隶属于教育部，因此昂立教育国资是隶属于教育部的，并没有划归到国资委。可以说，昂立教育拥有其他教育培训机构没有的先天优势。

“昂立教育的股东上海交通大学是部属高校，昂立教育是个国企。身为国有资产，营收还能排进全国前十的教育培训机构，全国仅昂立教育一家。相比其他教育培训机构，昂立教育的管理和经营水平不算最好，但是在财务和税收方面非常严谨。”和君咨询高级分析师侯瑞琦这样评价。

两次上会：险过法规关

获得教育部批准后，昂立教育管理层信心满满地向证监会提交了申请材料。

2013 年 8 月 27 日，停牌 5 个月后的新南洋发布公告披露重组草案，拟以每股 7.49 元的价格，向上海交通大学企业管理中心、上海起然教育管理咨询有限公司（包玉刚家族下属企业）等定向增发 7767.64 万股，收购昂立教育 100% 股权，昂立教育全部股份作价 5.82 亿元。

一时间，昂立教育被推到聚光灯之下。在多家教育机构经历上市挫折后，昂立教育借壳新南洋如果成功，将为教育培训机构登陆 A 股打开新的路径，这对整个教育培训企业而言都是一个积极信号。

2013 年 11 月 29 日，北京天气晴，上海交通大学产业集团和昂立教育高层“上会”。

“我们当时进去的时候，信心很足。”刘常科回忆，“委员问了我们几个问题，当然第一个还是法律法规方面的问题。”

结束后，刘常科等昂立教育高层先下楼等消息。不久后，上海交通大学产业集团董事长、海通证券相关负责人走下楼，告诉刘常科审核的结果：没有通过。

刘常科等人先是愣了一下，不太相信这个结果。“我们当时都认为他俩骗

我们，后来他们说确实没有过。”

还是卡在了法律法规问题上。

“从证监会委员的角度来讲，他说我不看你主管部门，我看的是法律法规。昂立教育资产里面含有大量非经营性资产。如果说昂立教育这件事情能够做成，那就意味着在中国资本市场，将来非经营性资产，包括医院，包括其他很多的研究所等，都可以纳入到上市公司体系里面。这个没有法律法规依据，所以给予驳回。”刘常科回忆。

对于这个结果，上海交通大学、包玉刚家族、昂立教育管理層三方都非常失落。

当天，新南洋发布公告，公司向特定对象发行股份购买资产并募集配套资金暨关联交易事项未获得审核通过。原因有两点：一是企业资产中含有大量非经营性资产；二是消防问题。非经营型资产是指，昂立教育的大量办学实体是在民政部门登记的，而非在工商部门登记。

公告发布后，在整个教育行业里引起轩然大波，教育培训行业刚刚点燃的一点希望，瞬间再次遁入了黑暗。

但幸运的是，昂立教育的所在地上海，2013年7月份刚刚出台了新政策——《上海市经营性民办培训机构登记暂行办法》和《上海市经营性民办培训机构管理暂行办法》。《办法》规定，所有从事经营性教育培训的机构，均需到工商部门登记，并经教育或人力资源部门同意后核准培训范围。

在此之前，各地盈利性质的教育培训企业申请正式资质都非常困难，因此在工商局以“咨询”注册，才有了媒体多次曝光的多家知名教育机构“非法办学”事件。

之前在昂立教育“上会”时，证监会并购重组委员会一位委员就提到了这一政策：“你们主要业务在上海，为什么不把你们所有在民政部门登记的学

校转移到工商部门，来解决非经营性资产的问题？”

刘常科坦言，“上会”之时并非不知道这一政策，但存在一些侥幸心理，“教育部和财政部都批了，认为不做变更问题不大。”

如今，重组草案被证监会驳回，做登记变更成为唯一、也是最后的出路。这一政策无异于一剂解药，正对昂立教育“非经营性资产”的症结。

变更并不是一件容易的事。政策刚刚推出，对于如何实施，主管部门的工作人员并不熟悉。而且，新政策更多是针对新登记的培训机构，对于这些存量的资产如何从民政部门转移到工商部门，并没有明确的文件说明。

刘常科等人只能寄托于这一政策，开始研究文件。大约花了四个月时间，将上海的所有培训学校及网点全部变更在工商部门登记。

也就是说，昂立教育过去办学是在民政部门登记的一所学校，跨区办学需要进行教学点备案。如今变更到工商部门，相当于成立了一家母公司，任何一个办学点都变成了分公司。变更下来，昂立教育成立了两家母体公司，60 多个分公司。

与此同时，昂立教育剥离了上海地区以外的教学中心，包括南京中心、苏州中心、南通中心、无锡中心、长沙中心等。由于这些培训机构均在上海地区以外开展业务，当地还没有出台相关经营性培训机构的登记办法，因此，资产不能够注入上市公司。

时间到了 2014 年 5 月份，昂立教育再一次将材料提交给证监会。经过之前的起起落落，刘常科等人此时的心情反而变得相对平静，也更有把握：之前被驳回的两个问题，都已经得到了百分之百的解决。

2014 年 6 月 18 日，刚好是昂立教育 22 岁生日。这一天，上海交通大学产业集团、昂立教育高层整装待发，再次“上会”。

结果是，五位委员大约问了 20 分钟，最后全票通过。昂立教育登陆 A 股，

终于尘埃落定。

回望昂立教育的上市过程，可以用“煎熬”来形容，甚至被刘常科描述成“剥了一层皮”、“掉了半条命”。

时间回到两年前，刘常科见到环球雅思创始人张永琪，向他请教上市的经验 and 可能的煎熬。张永琪这样说：“常科，你要上市，对肉体的考验很重要，这是非常非常煎熬的。”

“你有什么办法吗？”

“你要多锻炼。”教育圈不少人都知道，张永琪酷爱跑步，是马拉松运动的爱好者。

“我听了永琪的话，开始多锻炼。我经常去跑步，也跑马拉松，已经跑了五个全程马拉松了。”刘常科说。

45 岁的刘常科，发过这样一条朋友圈：“今年的上海马拉松，3 小时 10 分钟完成。”对于这样的成绩，一位 80 后创业者留言感叹“自愧不如”，这已经是国家二级运动员的水平了。

具备可复制性吗

昂立教育登陆 A 股后，刘常科经常接到教育界朋友打来的电话，向他询问一些上市的情况，打探是否也能与 A 股上市公司重组。昂立教育的路径，具有可复制性吗？

首先来回顾下，昂立教育借新南洋登陆 A 股中两点关键的要素。

第一，新南洋、昂立教育同属上海交通大学的下属企业，同时新南洋是 A 股里面几乎唯一的具备教育培训业务的上市企业；第二，政策利好，上海出台了相关经营性培训机构的登记条例。

这两件事情凑在一起，昂立教育才能够把登陆 A 股这件事情做成。

但目前阶段，昂立教育的路径具有稀缺性，其他教育培训机构复制起来很难。为什么呢？

首先，教育培训机构找到合适的与之重组的上市公司并不容易。再加上，2014 年 10 月 17 日，证监会发布了《关于改革完善并严格实施上市公司退市制度的若干意见》，其中指出，重新上市主要指标应等同 IPO 条件。这将大大增加借壳上市的难度。这是因为，过去“退市难”的一大症结就是借壳上市易于 IPO，导致了“壳”资源的存在。如今，其他教育培训机构想找壳就更不容易了。

“过去借壳比 IPO 容易，现在（《意见》发布后）对于想借壳的公司来说，将是一件很悲哀的事。”一位教育培训行业人士说。

第二，目前，只有上海、温州出台了经营性教育培训机构可到工商部门登记的政策，重庆最近也在试点。如果其他城市没有这项政策，教育机构没有办法从民政部门登记变更为工商部门登记，也就没办法通过证监会审批。“这对大部分教育培训机构还是一个非常核心棘手的问题。”刘常科说。

但无论如何，政策层面正在向利好的方向发展，对民办教育的管制正在逐步放开。2013 年 9 月 5 日，国务院法制办公布《教育法律一揽子修订草案（征求意见稿）》，拟对《教育法》、《高等教育法》、《教师法》和《民办教育促进法》进行统一的修改。其中，《教育法》修订稿取消了教育机构“不得以盈利为目的”的表述，而《民办教育促进法》修订稿则删除了允许民办学校可取得“合理回报”的模糊规定；同步迎来修改的《高等教育法》也删去了设立高等学校“不得以盈利为目的”的内容。

业内人士预测，继上海、温州之后，将陆续有城市出台相关政策，甚至全国范围的相关政策出台也不会等太久。

“此前我们也跟教育部进行过沟通，相信这件事情会得到推进，我国《民办教育促进法》未来也会被修正，相信用不了多久，经营性的培训机构都可以在工商局进行登记了，也希望我们这次重组成功能加快相关政策的出台。”刘常科说。

被并购，上市之外的出口

但在政策尚未放开、借壳上市难度加大的背景下，教育培训机构想登陆资本市场，只能寻找其他出口：要么去海外上市，要么被上市公司收购，亦或登陆“新三板”，作为非上市公众公司。

海外上市不再赘述，登陆“新三板”将在其他章节提及，这里重点讲述被上市公司收购这条出口。

当前，教育行业正在面临巨大转型，就像长江洪水即将迎来的巨大转弯。

“现在至少有十几家上市公司，每家手上握着三四十亿元现金，他们的业务和教育没关系，几乎不搭任何边，但已经确定了要收购教育企业。”一位教育行业人士说。

森马服饰于 2014 年 7 月 20 日发布公告，公司与中国香港睿稚集团有限公司签署了《购买资产协议》，购买睿稚集团持有的育翰（上海）信息技术有限公司 70% 的股权，作价 1.022 亿元。育翰上海为睿稚集团的全资子公司，旗下拥有 FasTracKids（天才宝贝）、FasTracEnglish（小小地球）两个教育品牌及相关儿童教育业务。

7 月 30 日，世纪鼎利拟 6.25 亿元收购智翔信息 100% 股份。世纪鼎利是一家移动通信网络优化端到端综合解决方案提供商，智翔信息是一家为 IT 职业教育行业提供实训系统及服务的企业。

8月19日,野马国际发布公告,拟6000万港元收购中国教育传媒全部股权及销售贷款。中国教育传媒主要资产为北京新知堂。新知堂从事教育软件开发,主要产品包括剑桥少儿英语多媒体教学辅助系统、剑桥少儿英语考级全接触,以及电子商务系列实践模拟系统软件。

5月13日,江苏省凤凰出版传媒集团有限公司以8000万美元收购Publications International, LTD.、JRS Distribution CO.及其某些关联方拥有的全部儿童图书业务资产及其经营童书业务的相关股权。

6月25日,万达信息拟收购上海校讯通教育信息服务有限公司100%股权,作价3000万元。

2014年3月,立思辰出资2000万元,控股在线教育服务平台乐易考。11月初,立思辰拟以3.63亿元收购在线教育软件公司敏特昭阳。

下一步，昂立仍然锁定 K12

曲线上市后的昂立教育，并不准备“加速扩张”、“跑马圈地”。

刘常科的风格是“稳健”。他说：“跑马圈地特别不适合教育行业，因为教育行业一定是需要精耕细作的。”

如何“精耕细作”？从地域来看，以上海为主战场；以领域来看，集中精力做 K12。

昂立教育业务主要在上海地区展开，目前在上海有 69 家分公司（过去称为教学点），一年培训学生约 5 万人，这部分营收占公司全年营收的 90% 左右。

即便进行地域扩张，刘常科计划只局限在江苏、浙江两地。“把上海做得非常扎实，真正成为上海的 Local king，这是我们的目标。”

谨慎扩张，是因为 K12 领域有非常强的地域性，尤其是多个学习科目交叉后，地域性特征会更加显著。很多在当地不可一世的龙头，在百里之外的另一所城市常常举步维艰，这是因为当地机构多年来沉淀的品牌影响力壁垒和资源壁垒。

从学科上看，昂立教育以 K12 领域的语言为主，涉及语文、数学、物理、化学多学科课辅培训。其中，40% 收入来自英语培训。

曾经，昂立教育也涉足了成人英语、大学生的四六级英语培训，但三年

前放弃了这部分业务。“这部分人群对价格敏感度非常高，而且这部分业务未来势必会被互联网取代。”刘常科判断。

这并不是说昂立教育没有尝试互联网。三年前，刘常科看到互联网趋势，开始做一些尝试与探索。2011年，昂立教育与韩国在线教育公司 Megastudy 成立了一家合资公司。“虽然现在运作得不是特别好，但我们从中积累了很多经验。”刘常科说。

互联网教育的未来究竟是什么模式？如何提升学习者的效率？如何做到盈利？现在还没有定论。在 K12 领域，刘常科比较赞成 O2O 的思路：针对这一年龄段的孩子，做学前、课堂、课后的互动，毕竟短期线下课程很难被替代。

基于这一判断，昂立教育一年前开发了一套作业系统，教师课后通过互联网布置作业。2013年，仅英语学科就积累了 1700 多万道题目的相关数据。基于数据分析，反过来指导教学。

除了昂立教育的直营业务（过去的教学点，现在的 69 家子公司），昂立教育旗下的控股子公司昂立国际教育（上海昂立教育投资咨询有限公司），目前在全国与近千家合作伙伴签署了咨询协议，这部分业务预计 2014 年占合并后公司收入的 10%。

据新南洋 2014 年 10 月 31 日发布的公告，昂立教育对控股子公司昂立国际教育按原持股比例与其他股东同比例增资，增资总金额为 3000 万元，其中昂立教育出资 1350 万元。增资后，昂立教育持股比例仍为 45%，栗浩洋持股 31.36%。

这意味着，昂立教育上市后，加大了对昂立国际教育的投入，昂立教育的发展版图也更加清晰：在长三角地区，通过直营业务深耕细作；在三四线城市，通过控股子公司昂立国际教育占领市场，并利用互联网的手段打造 O2O 的业务生态。

上市后，如何运用资本的力量做并购，也是刘常科在考虑的事情。

他关注的并购方向有两类：一是希望扩大昂立教育的地域优势，重点关注上海地区，辐射江浙一带；二是寻找适合在全国发展的单一方向产品。

成立合资公司，也是一项新的尝试。2014 年 8 月份，新南洋与上海嘉天文化发展有限公司共同出资组建培训公司“嘉定智立方”，注册资本 300 万元，业务地域集中在上海市嘉定区，主要从事中学生 VIP 培训教育，由昂立教育负责运营。

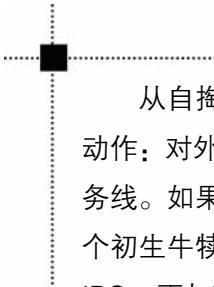
对新南洋来说，过去的教育业务主要集中的国际高中、留学市场和人才培训领域。与昂立教育整合后，教育将成为新南洋未来最重要的发展领域，并且会以昂立教育的强项 K12 作为主攻方向。

据悉，新南洋将增发近 2 亿元。到时，昂立教育的并购战略或许会陆续出现阶段性的结果。

虽然刘常科谦虚地说成为上海 Local king 是昂立教育的目标，但上市之后借助资本之手，这个目标似乎已经近在咫尺了。

08 巨人之路：二十岁，重新开始

错过上一次培训业 IPO 浪潮的巨人，又有了新的目标。



从自掏腰包回购股份的那一刻开始，尹雄就已经谋划好了一系列大动作：对外开启资本合作，引入启迪控股；对内清理“夫妻店”，打通业务线。如果说，七年前拿了启明创投两千万美元后疯狂并购的巨人像一个初生牛犊不怕虎的少年，那么今天，他明显老成了许多。第三次冲击IPO，更加理性，也更有技巧。

这一切，从巨人20岁生日前夕的MBO（管理层回购）开始。

借钱 MBO，重新开始

2013 年的 8 月，尹雄非常低调地完成了一个资本动作——MBO（管理层回购），即使在公司内部，这件事讨论的都不多，外界更是因为宜信的一款金融产品“高成长企业债”的广告稿件才知道这次回购，但纵观几年来巨人变化的脉络，它却是一个承前启后极为重要的节点。

MBO 是现代企业转变股权结构的一种常用办法，管理层引入资金，回购其他机构/个人股东的股权。比较典型的案例是新浪，曹国伟借 MBO 打破了长期以来股权分散的魔咒，成为新浪第一大股东。

一般来讲，MBO 代表一段不太愉快的资本经历的结束，或者代表一段新的资本里程的开始。对于巨人来说，兼而有之。

本次 MBO 是由尹雄发起的，回购的主要是启明创投和 SIG 持有的巨人股份。而说起这段姻缘，不得不提一下 2006 年 9 月新东方在纽约交易所挂牌上市。新东方挂牌当天上涨近 40%，市值超过 5 亿美元。“中国概念+教育刚需”的组合，让当时的美股市场陷入疯狂。资本开始寻找，谁会是一个新东方？谁能复制新东方在留学领域的奇迹？这样的大环境下，一直默默无闻的民办教育进入了 VC 和 PE 的视野，这个以慢著称的行业，被寄予厚望，希望通过资本快速整合、扩张，实现价值最大化。2007 年，几家明星企业先后融资，其中有下一波上市潮中的主角学大教育、学而思（后更名为好未来），也有当时北京地区规模最大的 K12 机构巨人教育——启明创投和 SIG 投资了巨人

2000 万美元。

当时的学而思规模上和巨人还有些差距，学大也还没有开启扩张的步伐，于是融资之后，巨人将目标锁定在“打造中国课外辅导培训第一品牌”上。第一品牌要有美誉度，更需要规模支撑，北京饭店的融资发布会上，尹雄称：“在启明和 SIG 资金等方面的支持下，我们可以建立起全国性的教育网络品牌。”在这之前，巨人已经迈出了全国布局的一小步——2006 年，巨人已经在北京、上海、南昌、武汉等地设有一百多所分校，年培训学生数超过 20 万人次，收入过亿元。但这样的规模，对于上市来说显然还不够，拿到投资的巨人选择了使用资本手段——走出去，收购二三线城市当地最好的培训学校。

“当时觉得收购（学校）挺好，一拿过来就是收入，就有利润。”在尹雄的推动下，巨人在之后一年多的时间，累计投入 1000 多万美元，完成了 18 项收购，平均每月一项。这些收购使巨人的收入规模和利润，整体都增长了 50%。

但尹雄很快发现了其中的问题——收来的学校不好管，一些收购时大把赚钱的学校慢慢开始亏损，于是在 2008 年下半年开始收缩。“那时天天在外面跑，到处去收购，去管理，累得半死。后来哪也不去了，就管北京，结果北京还撑住了，做的最好。”

巨人在这短暂的“大跃进”时期收购的项目，以及拓展的区域市场，有做的非常成功的，如武汉——这个后来新东方优能和学而思都头疼的市场，巨人靠收购来的大学城培优、多思英语、怡文英语组建起来的武汉巨人学校做得风生水起，成为全国版图中的“重镇”。但更多的项目，不温不火，甚至完全放弃，将股份无偿退还给创始人。

尹雄调侃，刚拿到 VC 钱的巨人“做了一把 VC”——这一波收购，十个会有一两个好项目，这和 VC 投资的比例接近。

2007—2008 年，初浴资本春风的民办教育领域，最早试水大规模整合的一批企业多碰到这样或那样的问题，巨人受挫也不是个案——新东方收购铭师堂，因业绩未达对赌交易失败；学而思收购小新星、乐加乐也并非一帆风顺。

虽然知道并购不易，尹雄也是有难言苦衷的——在和启明创投签订的投资协议中，有业绩承诺（对赌）条款，对“慢行业”教育来说，资本求快，并购可能是解决快与慢天生博弈的一种可行的方式。几乎同一时期的环球雅思，也在张永琪的带领下大步扩张、大举并购。

“收购要谨慎”，尹雄一字一顿，对笔者说出这五个字，这是他一千万美元学费买来的经验。他认为，对于教育，快就是慢，慢就是快。尹雄坦陈，融资之后太急于扩张，乱花钱，“开始觉得那个钱也不是自己的，后来发现其实还是自己的（都用自己的钱还回去了）。”

快速并购撑起体量，这个被尹雄描述为“巨人曾经犯过的非常大的错误”，直接导致了2009年初巨人第二轮融资不顺和2010年上市失利。随后2012年再次冲击海外上市未果。尹雄把VC和融资公司比作谈恋爱过日子，但进入巨人的第六个年头，短期上市无望，“家里人”启明创投也必须要考虑退出的问题。

最后的方案是尹雄自筹资金MBO。据《经济观察报》报道，MBO的资金主要来源于宜信推出的一款金融产品“高成长企业债”，约1.5亿元。

对于启明创投和这起投资案来说，MBO已经是终点，但对于巨人和尹雄来说，MBO才刚刚开始。

打破“夫妻店”，引入启迪

两次冲击上市未果，尹雄没有放弃。MBO 之后，他没有马上引入新的资本，而是先梳理了公司结构，“拆散”夫妻店。

尹雄的夫人刘翰亿加入巨人十余年，任执行总裁掌管公司内部事务，员工评价其“雷厉风行”、很干练。尹雄也称“夫人管理水平比我要高”。

教育领域男主外、女主内的“夫妻店”极为常见，即使上市公司也不例外，如环球雅思、达内。“夫妻店”、家族管理对于企业发展的早期有优势，但随着企业的壮大，会遇到一定的瓶颈——尤其在重要决策时。2014 年，巨人教育成立 20 年。在这之前，尹雄着手重建公司结构——只有现代化的法人制，才能将 20 岁、10 亿元收入规模的巨人带上新的高峰。

早在引入启明创投投资时，尹雄就曾考虑过打散“夫妻店”的模式，但没有积极去推动。2009 年，巨人第一次吃了“夫妻店”模式的大亏——当时一批骨干教师、员工从巨人出走，另起炉灶成立高思教育，主打高端辅导市场，并在几年内快速成长，即使经历风声鹤唳的北京“禁奥”风波，高思的收入规模仍然在 2013 年突破亿元大关。能取得这样的成绩，除了团队之外，和几年来北京高端辅导市场的崛起也有直接关系，但巨人并没有分享到这个红利。“高思团队出走时，我认为必须要建立高端品牌巨人龙，当时商标都注册了，但太太反对，我们意见不一致。错过了做高端市场最好的机会，高思做起来了。一直到 2013 年的 3 月，我们陆续收购了学纵、生命树、启明星之

后，才开始做巨人龙，”尹雄不无惋惜地说。

这只是“夫妻店”模式弊端的一个缩影。家庭关系中，夫妻是平等的，但这种平等关系一旦被带到企业管理中来，并不利于重要决策的制定。另外，媒体上传播的一些负面的案例，如赶集、真功夫等，也让尹雄下定决心加速清理“夫妻店”结构。

再造结构只是表象，尹雄也在借这个契机谋划大事，“通过 MBO，把股份运作出来，筹划更大的动作。如果太太在，启迪的合作就做不了，因为启迪要控股、上市。”其中过程复杂，有巨人资深员工透露，尹夫人经历了几进几出，她真正离开巨人，是在 2013 年的年底。另外，尹雄的两位哥哥也陆续从巨人“退休”，巨人基本告别了家族管理模式。

“最大的感触是，家族管理时代，想做哪个就做哪个；现代企业管理架构中，决策虽然时间长一点，但更科学，不是一个人拍脑袋决定的，而是大家来讨论。董事会定下一个方向，总经理按这个来执行，责任也不再由一个人担”。

告别家族管理，巨人顺利地迎来了新的投资方——启迪控股。启迪控股隶属于清华大学，是清华控股旗下四大引领型企业之一，北京清华科技园开发、建设运营与管理单位，旗下参股企业 200 多家，管理总资产超过 300 亿元。投资巨人的同时，启迪委派高级副总裁刘全友出任巨人教育总裁。

尹雄评价新任总裁：“很有成本意识，执行力很强，人很随和但不乏原则性。”这位面庞消瘦、肤色黝黑的中年男人，看起来很精干，履历也非常丰富，并与清华一脉相承——1985 年就读于清华大学，先后获得机械学学士、法学硕士学位，后任清华大学团委副书记、行政处处长、清华大学出版社副社长，同时他也是清华大学副教授。

为了帮助刘全友全面掌握和熟悉巨人业务，尹雄甚至在有些方面刻意去“回避”，一些下属绕过刘全友找他谈业务或者反映问题，他也会推给刘全友。尹雄觉得，现代企业的运作更应该靠制度和流程，而不是一个或几个人，“有一天，我离开三个月甚至半年，巨人都可以平稳运行甚至做的更好，这才是目标。”

巨人和启迪的联姻并非偶然。

两次冲击美股失利后，巨人仍然没有放弃上市的规划，并将目光从美国转向了国内 A 股市场，并喊出了三年上市的口号，这其中有一些外部环境变化的原因——2013 年 7 月，上海出台文件，经营性培训机构允许在工商部门登记，民办教育的属性终于不再是公益、非经营性的，也就具备了以公司为主体 IPO 的前提。昂立借壳新南洋上市获批，进一步验证了这个假设：A 股的闸门已经打开。对于教育企业来讲，A 股是比美股更好的选择，可以直接影响消费者，对品牌的加分更多；理解和沟通成本变低，估值更高，但之前受制于政策，一直没有机会。

对于多数民办教育公司而言，上市最难过的坎，不是证监会，而是教育部。上海交通大学旗下的昂立教育在冲击 A 股时省力不少，一大原因就是很早获得了教育部的批准。对于巨人来说，清华大学旗下的启迪控股，显然也有这样的能量。尹雄也认同这个观点，在谈及为何选择启迪时，他说：“看重的是启迪的品牌、实力和直接的上市通道。”

对于启迪来说，巨人也是其战略规划中重要的一环。除了一直在推进的城镇化与科技创新外，启迪总裁王济武也一直在寻找教育和传媒领域的机会，希望从教育切入城镇化升级。还未上市的 K12 机构中，巨人的体量最大，双方合作顺理成章。

2014 年 7 月，巨人宣布启迪战略投资并控股，但没有披露具体金额和持股比例；10 月，巨人增资，注册资本由 500 万元变为 1100 万元，股东由尹雄、许士英变为启迪教育（投资）有限公司和尹雄，投资告一段落。

这一次融资的目标仍然是上市，但尹雄不再借力收购，他希望能用更深度的合作，实现资源整合和快速布点，以冲刺更大的体量。在他的设想中，未来巨人教育会“跟着启迪走”，哪里有启迪的科技园，哪里就有巨人的学校，能享受扶持政策的同时，也补齐产业园配套，实现整体增值。

“这才是合作的价值。”尹雄说。

再造巨人：整合+打通

引入启迪，谋划上市，先要做的是深入的公司内部梳理。除了改变家族管理模式外，业务层面，将错综复杂的业务线化繁为简，并实现 $1+1>2$ 的增值，是首要任务。

20 年前，为筹措学费开办吉他班误打误撞进入民办教育领域的尹雄也没有想到，会亲手搭建起一座无比巨大的教育“百货大楼”。所谓百货大楼，是指科目齐全甚至有些繁杂——目前巨人已经有近百个教学项目，包括文、数、外、艺、体；涉及幼、小、中、成、老。尹雄甚至推出了 0~99 岁方案，覆盖了普通人一生绝大多数的教育需求。“我喜欢到百货大楼买东西，因为那里什么都有，大到床铺柜子，小到针头线脑，而且货真价实，你一定能买到自己想要的东西，不会空手而归。巨人要做综合性的素质教育，就不能限制自己的手脚。”

“百货大楼”模式在巨人发展的中早期起到很好的协同效应，学生的需求多元化，在一个体系内能够解决，一方面可以为母品牌加分，另一方面对扶持新品牌、新业务的成长也很有好处。但随着“百货大楼”越来越大，弊病也慢慢凸现出来——管理成本太高，细分市场铺开很容易，但要做强，需要很深的功力和投入。

“（链条）太长了，太累了，未来品牌肯定是要缩减的，做加法是很辛苦的，现阶段做减法可能好一点。”巨人内部在做的事情是，每个品类保留一个

品牌，将之前若干业务交叉的品牌打包进来，如小学英语，使用欧文思英语，外思等品牌统归到欧文思英语；小学语文使用叶圣陶学校；理科归到一个品牌龙理科；一对一归到巨优；幼教归到小巨人，夏令营、琴棋书画等素质类归到一个品牌，整个巨人集团只保留七八个品牌。

这项业务调整会在启迪投资整合完成后，2015 年年初发布。

好未来的多品牌策略，是为了解决品牌认知模糊的问题（理科品牌和集团品牌共用“学而思”），巨人的调整也有些类似——一直以来，多数学生和家长对巨人教育母品牌的认知度较强，对子品牌了解不多，如果想让子品牌快速发展，母品牌的“淡出”是一种选择。

如果说整合品牌还是皮毛，那么打通业务线，则是此次调整的重心。

以前在巨人，不同的业务线之间是割裂的。以英语培训为例，少儿英语、小学英语、初中英语、高中英语，不同的部门各自做市场预算，并完成招生、教学，没有交集。一个在巨人辅导小学英语的孩子，六年级毕业，不会续报到初中英语部门。同理，少儿英语的红利，巨人小学英语业务也无法享受。尹雄算了一笔账，以小升初为例，巨人六年级语、数、外加起来三万多学生，相当于初中业务损失了三万的潜在学员，“打通”迫在眉睫。

具体方式，可以让初中的校长来管理小学六年的课程，实现自然过渡，“这个过程中，利益是一致的。”

业务打通除了降低高年龄段业务的招生成本外，更重要的是打破业务之间的“割据”。2014 年 2 月 19 日，巨人内部发出通报：集团副总裁兼北京分校校长胡迪、小学部校长孙树涛、中学部校长吕飞三人，利用职务之便窃取商业信息，注册公司从事同类竞争业务，董事会研究决定，通报开除，解除劳动合同关系并追究法律责任。

通报措辞之严厉，极为少见，这一次动荡也给巨人不小的打击——和胡迪等一同离去的，还有巨人 50 余名中小学辅导教师，其中不乏名师。大半年

后，尹雄评价此事，用的动词是“扛”——“我们从巨人龙抽调了师资来支援，才扛了过来。”

老牌培训学校巨人，已经不是第一次经历这样的阵痛：从最早的高思，后来的学纵，和这一次的卓越优才（胡迪等注册的新公司），方式都是如出一辙，校长或名师，带领一票骨干另起炉灶，从事和原东家完全相同的辅导业务，甚至带走一些学生。所以，这一次的动荡，也被坊间戏称为巨人“生三胎”。

民办教育领域的创业门槛很低，只要能招来学生，雇到教师，就能开班赚钱，所以 K12、留学甚至职业类教育领域，高管、名师另起炉灶和原东家 PK 的都不在少数。对于原东家来说，出走的管理层往往会带走一条业务线上大部分骨干，业务线短时间内陷入瘫痪。是否出现上述情况，主要取决于出走的这个校长/名师，此前是否有一只团队，独立负责一条业务线上包括教学、营销、教务等所有的业务。如果是，那么风险极高，因为他们基本已经具备了独立作战的全部条件。

新东方为了解决名师出走的问题，分离了听、说、读、写四个类目；学而思为了摆脱对教师的依赖，教研和教学分离，突围教材标准化。大部分教育机构能做的是，收归一部分职能，如营销、教研、教务等。老牌机构巨人，多年来一直是各个品牌独立作战，各自为政的情况比较严重。如何打破各个部门、各条业务线之间封闭的状态，降低“割据”带来的风险，是非常棘手的一道难题。

尹雄给出的答案是，打通。同一学科，不同年级之间完全打通。

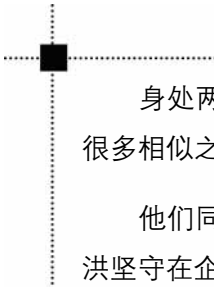
打通之后，高年级可以用更低的成本获得生源，降低招生成本；另外，生源在巨人的体系内互相流通，而不是独立招生，独立消化。即使有团队另起炉灶，离开巨人这艘“大船”之后，难起波澜。另外，用学生把不同的业务线穿起来之后，管理难度也随之降低，之前很多业务都是完全独立的，直接向尹雄汇报，“开个高管会要三四十人列席”。打通之后，可以设不同的管理者，再向刘全友汇报，层级更加明晰。

2014 年是巨人教育的 20 岁生日，和它同一批诞生的 K12 机构，多数今天已经销声匿迹，巨人是为数不多的从公办校模式转为写字楼模式的机构。新的十年，已经做到十亿元规模的巨人有了更大的目标——A 股。为了这个目标，才有了前述的那些故事：梳理管理结构，引入投资方，开启新的扩张模式，降低内部的系统性风险……所有的铺垫工作进入尾声，尹雄将上市的时间，锁定在了三至五年内。

第三次冲击 IPO，巨人这次的筹码，显然比之前更足了。

09 挂牌新三板：华图的另类资本路

这家计划 IPO 的培训机构并没有在这一年夙愿，而选择了新三板的挂牌，它们希望能借此吸引更多目光。



身处两个不同的领域，虽然行事风格迥异，易定宏和俞敏洪身上有很多相似之处。

他们同样出生在农村，同样拥有着办大学的梦想；创业至今，俞敏洪坚守在企业的一线，易定宏却把办公室设在了公司园区的一个茶楼里，用 2 年的时间，完成了新老管理层的交替。

新东方 2006 年赴美上市，成为教育培训机构当之无愧的标杆。华图教育也梦想成为公众企业，三年上市备跑后，选择新三板，圆了公众企业梦。不过，离易定宏的 A 股梦还有一步之遥。

从“山沟里”走出来的大梦想

易定宏出生于湖南省邵阳县的山脚下，小时候的生活环境很窘迫，但这并没有影响到他的商业头脑。

小时候，一起放牛的小朋友们纷纷讲述自己的理想，教师、科学家、警察……易定宏说自己的梦想是做实业，这在当时的小伙伴中堪称“非主流”。

易定宏的商业潜质在上学期间已开始崭露出来。高中时，易定宏承包了一山的李子，转手赚了数千元钱；大学期间，他创办“高教考试信息资讯部”，带领全班解决经济困难问题。

2001年，而立之年的易定宏辞去教师工作，离开广州，来到首都北京开始创业。同年9月，华图教育在通州一间100平方米的民宅中诞生了。

华图教育高级副总裁李品友这样评价易定宏：“这位个子不高、务过农、教过大学的湖南人，性格刚毅、行事果敢。”

最初，华图以三合一司法考试教材打开了局面。但好景不长，2003年司法部出版统一司法考试教材，华图第一次面临生死转型。经过调研，易定宏没有选择外语、考研等热门领域，而是看到了当时竞争并不激烈的公务员考试辅导教材的市场机会。随后，华图迅速复制司考教材的经验，通过“蹲点式”销售，在这一领域占得一席之地。

如果止步于出版，就没有今天的华图。2004 年，华图迈出了关键性的一步——成立华图培训部，进军公务员考试培训。转型之初，也曾遭遇学员的不满，甚至罢课。

经过对教学模式的摸索，华图终于在公务员考试培训领域站稳了脚跟。自 2005 年开始，华图尝试跨地区建立分校。从此，华图发展驶入快车道。

2006 年，新东方敲响了美国纽约交所的上市钟，在培训行业激起层层涟漪。也正是那时，易定宏的“公众企业”梦想被点燃。

华图第一次与资本市场搭上边是在 2009 年年底：达晨创投向华图投资了 2260 万元。虽然金额不大，但从这一天开始，华图奔向上市已成必然。2011 年，易定宏第一次对外透露了上市意图：“华图已经做了上市战略规划，但时机顺其自然。华图的理想是做现代型企业，做公众企业，而不是做家族企业，因此一定会走上市路线。”易定宏的一席话让所有的华图人都欢欣鼓舞。这一年，恰是华图十周年，华图发生了不少大事：除公务员考试培训和图书出版外，培育新的品牌，成立优职、好会计品牌，投资元培翻译；公司整体变更为股份有限公司。

当年年底，华图在北京举办媒体答谢会，华图高级副总裁于洪泽对媒体说：“华图会选择合适的时机上市。如果可以，希望下次宴会是我们上市的庆功宴。”言语中透露出对上市的期待。

然而，A 股上市这条路走来并不容易。

新东方在美国上市，但华图不可能去美国——华图主营公职人员招录培训业务，具有很强的专属性，并不适合到美国上市。“从一开始就没有考虑去美国上市，也没有考虑去中国香港上市。”易定宏的目标锁定了 A 股市场，虽然国内还没有教育机构在 A 股市场上市的先例。2012 年 10 月，华图启动了 IPO 辅导备案，正式迈出了冲击 A 股市场的第一步。

但在此后的一年多时间里，却迟迟没有进展，A 股之旅停滞。这与 A 股

整体的上市环境、教育法的政策有关。

一方面，国内 IPO 停摆，主板经历了一年多的暂停期。自 2012 年 10 月 10 日证监会审核重庆燃气和崇达电路的首发申请后，一直到 2013 年年底再无新股首发申请上会。

2014 年年初，IPO 的审批才重新开闸，但这条路上已经拥堵不堪——据媒体报道，截至 2013 年 12 月 26 日，两市共有 755 家 IPO 申报企业。证监会新闻发言人预测，要完成上述 700 多家企业的审核工作，至少需要一年的时间。

另一方面，政策限制仍未放开。《中华人民共和国教育法》第 25 条规定，“任何组织和个人不得以盈利为目的举办学校及其他教育机构。”这也从法律上排除了民办教育培训机构以公司（盈利性）为主体上市的基础。

所以，即使达到了上市规模，教育培训机构多年来也一直无缘 A 股市场。华图内部人士坦言，“停滞”的这两年，主要是在等待相关法规的出台。

改变策略，挂牌新三板

华图上市的进展，时不时会成为媒体关注的焦点。2014 年年初，主营家校互动的全通教育登陆深圳交易所创业板；6 月 18 日，昂立教育与新南洋重组获得证监会审批……每当资本市场利好，业界总会联想到华图。

实际上，易定宏 2013 年就改变了策略，开始接触新三板。

一天，新三板方面主动找到华图。“聊了之后，对新三板整体看好。”易定宏说。“新三板”的全称是“全国中小企业股份转让系统”，是由国务院批准设立的全国证券交易场所，主要功能是实现挂牌公司的定向融资，为投资者提供退出渠道。2014 年年初，新三板开始全国性扩容。

需要说明的是，新三板并不等同于 IPO（公开募股），而是定向发行，主要面向机构投资者。也就是说，登陆新三板后，华图将成为非上市公众公司。

几经沟通，华图最终敲定在新三板挂牌。

从原计划的主板，到新三板，易定宏坦陈有五个方面的考虑。第一，主板上市的道路并不好走。数百家企业排队等待上市，如果继续选择主板，周期将会特别漫长。而新三板挂牌速度快。华图整个挂牌过程仅用了三个月时间。

第二，看好新三板的未来。新三板实行注册制，是证券市场由审批制向注册制过渡的一次大胆尝试；主板实行的是审批制。“上交所、深交所这么多

年采用审批制，中间存在各种复杂的关系，要改革并不简单。要打破旧体系很难，不如扶持新的事物。从政策上看，现在是新三板上市的机遇期。”易定宏这样判断。

从交易额来看，新三板发展迅猛，大量资金正在涌入。公开数据显示，2013年，新三板股票成交额约8.14亿元，而2014年的前三个季度交易额已经达到55亿元。2014年1月份，新三板全国性扩容后，挂牌公司已超1000家。

第三，新三板同样能解决企业融资和投资人退出的问题。虽然新三板交易不是特别活跃，但其定向融资灵活与便利是其优势。

第四，“上比不上好”。华图此前已按照主板IPO的要求进行规划，财务、管理体系健全。“登陆新三板后，可以享受国家的优惠、鼓励政策，也会引起社会关注，获得品牌溢价，何乐而不为呢？”

第五，未来有机会转到主板。据媒体报道，新三板转板相关细则将在2014年年底或2015年年初落地。截至目前，新三板累计已有9家公司顺利转板。这意味着华图在新三板挂牌后，待政策放开时有机会转到A股主板。

虽然登陆新三板有诸多好处，但相比主板，也有一些明显的弊端：市盈率较低，流动性较差，品牌溢价不如主板高。再者，在主板上市，是每个创业者的梦想。

“未来存在转板的机会，但至少现在要站上去。”易定宏说。2014年7月17日，华图发布公告，将于7月24日在新三板挂牌，成为第一个“吃螃蟹”的教育培训机构。

登陆新三板的华图似乎点燃了一颗火种，引起教育培训机构的连锁反应，越来越多的教育机构开始关注这一新兴的资本市场。2014年11月份，教辅出版公司北教传媒、教育服务公司华博教育先后登陆新三板。记者了解到，K12培训机构佳一教育、少儿英语培训机构山姆大叔、游学机构世纪明德皆在筹划挂牌新三板相关事宜。

在这里值得一提的是，与登陆主板所要求的一样，培训机构登陆新三板，同样需要“经营性资产”，也就是必须是在工商部门登记的公司。

华图教育挂牌新三板的资产是在工商部门登记的经营性资产。华图《公开转让说明书》显示，截至 2014 年 5 月 10 日，华图教育拥有直接持股全资及控股子公司 22 家，间接持股全资子公司 3 家。截至 2014 年 5 月 20 日，公司设有 148 家分公司，其分公司的主要职能是在所在城市拓展公司的培训业务。另外，华图教育资产里也有 5 家“培训学校”，但其用途是内部员工培训，未开展其他经营业务，不存在面向社会的营业收入。

所以，如果一家培训机构想挂牌新三板，首先需要进行公司化改制，变更为工商部门登记，这首先依赖于各地的政策。据悉，目前只有上海、温州出台了相关政策，重庆最近在试点。如果所在城市没有出台相关政策，培训机构无法完成变更，也就没办法在新三板挂牌。

李品友掌舵，转型 O2O

挂牌新三板后，易定宏频繁收到同行、友人祝贺的消息。自称惊喜点比较高的易定宏一一回复：“小事情，等于我脱了衣服给你们看下。”

易定宏知道，登陆资本市场，只是企业发展长河中的一段小插曲。现在，摆在华图面前的更严峻的问题，是互联网时代带来的机遇与变数。

财报显示，华图 2013 年营收 9.8 亿元，其中面授培训营收 7.9 亿元，占比 80.58%；网络培训营收 4587 万元，占比 4.68%，这一占比在培训行业内已经属于不错的水平了。但在互联网大潮面前，这一数字仍略显单薄。

“互联网、移动互联网时代已经到来，教育产业信息化是必然趋势。适应这个环境，才是最佳的策略。环境变化对公司带来的影响不是一两年，而是十年、二十年、三十年。”易定宏说。2013 年，华图下定了开展 O2O 的决心。2014 年 12 月份，华图 O2O 的掌舵人李品友晋升为华图教育高级副总裁。

华图开展 O2O，两条思路并行。一是从线下打到线上，二是从线上打到线下。华图网校、砖题库、砖文库等互联网产品，是华图 O2O 的载体。

从线下打到线下，是由地面需求来驱动的，核心是提升效率和效果。地面班无法完成的，用在线产品来补充。比如，地面班的教师在全国各地上课，无法实现留作业、改作业，分校向砖题库团队提出“留作业”的需求，实现了对学生练习的追踪。再如，地面团队希望做在线模拟考试，也通过砖题库

实现了。各地分校拥有自己的录影棚，开设直播、录播课，课程最终呈现在华图网校上。“各自为战”，无疑会造成资源的浪费，“但现阶段，为了推动 O2O，公司容忍这些成本的存在。”华图教育副总裁蔡金龙说。

从线上打到线下，核心则是降低成本，提供的产品是直播课、录播课，未来以直播课为主。“同样的课程，只要保证其效果不低于地面的，就相当于降低了成本。”

不妨看一下华图面授与网络培训的成本构成及占比。2013 年，华图面授业务成本包括：上课场地成本 1.3 亿元，培训师成本 1 亿元，培训师差旅费 2044 万元，开班费用 1094 万元，讲义成本 888 万元，共计 2.75 亿元。其中，上课场地成本占比 47.47%，培训师成本占比 37.9%，培训师差旅费成本占比 7.42%，开班费用成本占比 3.97%，讲义成本占比 3.23%。

再看网络培训成本构成：2013 年，培训师成本 1099.82 万元，服务费 288.25 万元，房租水电费 96.70 万元，折旧费 91.84 万元，其他 70.14 万元，成本共 1646.76 万元。其中，培训师成本占比 66.79%，服务费成本占比 17.5%；房租水电费成本占比 5.87%，折旧费成本占比 5.58%，其他成本占比 4.26%。

可以看出，在面授成本中，上课场地与培训师差旅费成本占到 55%。在网络培训成本中，培训师成本占大头，占 66.79%。

在网络培训发展前期，师资、研发、服务器等都需要较高投入。但后期由于互联网的规模效应，网络培训的边际成本有可能大大降低。“从线上往线下打，就要努力挑选到愿意、有毅力在网上学习的这波人。”蔡金龙赌的是用户的“取向”。虽然是 O2O，但用户未来一定以线上为主或以线下为主。他发现，用户“取向”在变化，喜欢线上的越来越多了。“既然我们赌用户一定会从这条路经过，那么我们就在这搭个棚子，‘等风来’。”

不管是从线下打到线上，还是从线上打到线下，关键是线上与线下切换要无缝，而不是割裂存在。“未来的理想状态是，线下的学员越来越少，渐渐

转到线上。”蔡金龙说，“2015 年年初，公司将选择一个细分的领域去尝试跑顺这套体系。”他预计，2015 年网络培训营收的占比还会持续 2014 年的数字。但他判断，首先反应出的变化，可能不是营收，而是利润。“虽然营收占 5%，但很可能利润占比很高。不排除三年到五年，线上利润追平线下利润。”

未来互联网能实现全部的教育功能吗？易定宏无法判断。“只能说，现阶段 O2O 是主流，可能近十年都是主流。华图要做的就是把今天的事做好，重点打造 O2O。”易定宏说。

内生与并购

“稳中扩张”，是华图的性格。

2010 年，易定宏意识到公务员考试培训市场受政策的影响较大，存在不确定性。所以，华图把视野跳出公务员考试培训市场，将培训业务扩张到了会计、医生、建造师、教师等领域。

现在，易定宏不再满足于“职业教育”的盘子，希望横向、纵向延伸，于是有了今天的内生与并购战略。

内生，即鼓励内部创业。华图一直以来都有内部创业的文化。2012 年，丁亚创办图豆，面向少儿产业；2011 年，肖松柏创办好学教育，做职业教育 O2O；蔡金龙也将内部创业，做在线教育项目；华图网校、砖题库、好会计等项目也是以子公司的形式创办的。

以图豆为例，最初是华图出版体系中的子品牌，先后出版《熊出没》、《小花仙》、《兔子帮》等系列图书，成为“图豆”公司的雏形。为了获得更多的发展空间，2013 年底，“图豆”从华图剥离出来，成为华图控股子公司。现在，除少儿图书出版外，图豆的业务覆盖摄影、少儿培训、动画片等产业。

易定宏透露，图豆今年将盈利上千万元，计划 2015 年引进上亿元投资。图豆只是众多内生项目中的一个样本。发展内生项目，创立子公司，是华图未来发展的主流。“现在来看，内部创业成功概率在 50%~60%，但也有一两

个失败的项目。”易定宏说。

如果内部创业成功，创业者和华图都是受益者，但前提是要处理好股权关系。华图是这样处理的：如果与华图强相关，华图持股占大头，如 70%；如果与华图弱相关，华图持股比例约为 50%；如果与华图产业不相关，华图创业团队占大头，华图持股 20%~30%。例如，于泽洪创办的德仁商学院，即于泽洪占大头。

还有更极端的例子。华图已经将所持有的好学教育股份，全部转让给了好学教育管理层。为何？一方面，好学教育 O2O 与华图业务关系不大；另一方面，易定宏希望以此激励管理层，将好学教育做大。“如果做成了，再收购也不迟。好学管理层还是华图人，同样也持有华图的股份。”

一个有趣的细节是，虽然双方没有了股权联系，但易定宏却从 2014 年 12 月开始在好学教育办公，计划持续半年到一年，充当顾问的角色。“下基层，深入学习 O2O，才能更好地投资其他项目。”同样是内部创业的蔡金龙，也将到好学教育帮忙 2 个月。在他们的描述中，这些“互相帮忙”显得非常自然。

“如果说华图 2006 年股改是第一次裂变，那么现在，是华图的第二次裂变。通过内部创业，有可能出现一个‘华图系’。”蔡金龙对笔者说。

内生，是一个慢活。易定宏将其比作“农业产品”，春季播种，秋季收获，可能十年八年才能孕育出一个品牌。因此，在一些内生比较困难的领域，华图将进行系列投资、收购。投资集中在教育文化领域，包括电影、手游、在线教育，甚至大健康。2014 年，华图已经投资了多个项目，包括云平台、手游等。易定宏还透露，将投资估值数亿元级别以上的互联网教育项目，预计 2015 年下半年会有结果。

“华图将从教育逐渐过渡到文化。教育与文化是相通的，文化的想象空间比教育的更大。”易定宏说。

作为进军文化领域的一次尝试，华图投资了高希希执导的电影《露水红

颜》，虽然票房并不理想，但易定宏并未把投资回报率放在首位。“我们想了解文化娱乐这一行业，看以后有没有机会可以挖掘。如果不迈出第一步，以后啥也不懂。”易定宏还透露，未来有兴趣投资话剧。

除产业投资外，华图也在做公益投资基金，面向大学生创业项目。2011年9月，华图出资1000万元作为种子基金，成立全国大学生创业基金，在国家教育部监督之下运作。2014年，这一基金规模达到了1亿元。投资基金以公益的形式资助3年，持有期间不分红，退出不溢价。

据教育部统计，截至2014年11月底，大学生创业基金共收集到来自全国1178所高校的3177个大学生创业项目，主要集中在电子商务、文化创意、移动互联、教育服务、节能环保、软件技术等领域。目前，华图共投资了60余个大学生创业项目，其中8个项目获得了第二轮投资或投资意向，也有2个项目遇到经营困难的问题。

易定宏初步判断，华图未来70%~80%为教育业务，20%~30%为文化和其他领域业务。按这样的投资策略发展下去，华图“公务员”、“职业教育”的标签将被进一步弱化。

以实业起家的华图，正在走上一条“实业”与“投资”相结合的道路。“从实业到投资，是不得不走的一条路。为什么？实业，能做强，但很难做大。资本，能把公司做大，但很难做强。实业和资本结合，就能做强、做大，可持续发展。”

从实业到投资，也是易定宏个人的理想。多年前，易定宏为自己设定了人生规划：从教育企业家，到教育投资家，再到教育慈善家，办一所公益大学。

新老管理层交替，将未来交给 80 后

每位创业者都希望自己所创办的公司成为百年老店。在漫漫发展长河中，登陆资本市场，只不过是一个开端。

“十年、二十年后怎么发展？得人才者得天下。”在易定宏办公所在的茶楼，伴着管弦乐器曲目，谈到未来，易定宏波澜不惊，“敢用年轻干部，啥都不用担心。”

他说，过去的两年，华图完成了一件大事：新老管理层交替。“现在，管理具体产业的副总裁，基本都是 80 后，几乎没有 70 后。70 后去管投资、审计监察、安全。还有一些副总裁去做了总监。”

易定宏细数着过去的 70 后副总裁们：老费，去做人力资源总监了；老赵，去内部创业了；老于，去做德仁商学院了；老张，去做审计监察了……

现在，重要产业的岗位，基本上都是由 80 后挑大梁：华图教育副总裁蔡金龙、图豆创始人丁亚、华图教育董事副总裁兼华图政信 CEO 吴正杲、华图教育助理副总裁袁东，都是 80 后。

完成新老管理层平稳过渡，在易定宏的描述中，并不是件难事。

每年年底，华图管理层会举办为期数天的封闭会议，对管理层进行评估。“把道理讲清楚，能者上，庸者下。大家没什么意见，至少能理解和尊重，因为要扶持年轻人。”

易定宏自己也在逐步退出。他的办公室不在主办公楼，而是设在产业园区的茶楼里，面积也只有运营总裁办公室的六分之一。直到最近，才到好学教育公司“下基层”。“我需要回避，如果老站在前台，那是捣乱。假设不这样，年轻人成长不起来。你再有本事，能再干几十年？”

易定宏开玩笑说，“我经常‘笑话’俞敏洪。那段时间，俞敏洪常站到一线，我想陈向东一定很难受。没过多久，陈向东就走了。我想，陈向东走了，俞敏洪该有所醒悟，让沙云龙起来，结果沙云龙也走了。”

“认为自己能干，没有自己就转不了的想法是错误的。一定要相信年轻人比你能干。你站在舞台上，看不到别人的光芒。就像你看到月亮的光芒，看不到星星，因为星星站在背后。其实哪个星星不比月亮大？”易定宏感叹，一个人在滚滚的社会发展潮流中，只能代表一个时代。最怕的是自己老了，企业就老了。

难得的是，即便管理层交替，华图助理副总裁级别以上的二十多位高管们，也没有一人离职。登陆新三板后，华图计划实行全员持股，这也是激励80后员工的方式。在教育行业，华图是为数不多的全员持股的公司。早在2006年，华图就进行股份制改革，实行全员持股。时间过去8年，华图员工已增至4000余人。

易定宏个人对财富看得并不重。他的下一个梦想是办一所大学，从事公益事业，自己的财富也不准备留给自己的孩子。

有意思的是，创业13年，易定宏仍没有在北京买房，而是租住在顺义的一个社区。“不是我买不起，这么多兄弟没买，如果我买了，对不起他们。等哪天大家都能买得起，我再买也不迟。”不得不说，这在多数会购置豪宅、投资房产的企业老总中，他属于一名“异类”。

据悉，在前几年，华图高管们在易定宏的影响下，都没有买房。直到最近几年，高管们才陆续开始买房。这样的“公司文化”实在少见。

四、美国资本市场重启

即使政策放开，想要进入审批制的 A 股，仍然不算一件容易的事情。但美股不同，它更市场化、更规范也更理性，三四年的沉寂之后，达内破冰，这也让一大批教育公司重燃希望。

10 达内上市：IT 培训第一股

一个 13 年的培训企业，在 2014 年成为首支登陆美国资本市场的中国概念股，不仅仅激活了已经低潮很久的中概股市场，更有意义的是，资本市场再次迎来了来自中国的教育公司。



2014 年 4 月 3 日，达内科技 CEO 韩少云站上了美国纳斯达克的敲钟台，台上和他一起的，除了其他管理层，还有达内的 4 名学员。

回望达内科技 13 年风风雨雨，以及这 2 个月的紧凑路演，韩少云此时思绪万千。

达内，是 2014 年首支登陆美国资本市场的中国概念股，也是 IT 培训第一股。时隔三年后，美国资本市场再次迎来了来自中国的教育公司。

韩少云，用了十二年时间拿到了这两个“第一”。达内快速成长的背后，有初期定位的精准，也有资本的助推。

IT 培训第一股诞生背后：抓住新市场

创办达内，与韩少云在亚信的工作经历有关。韩少云曾是亚信的副总工程师。他发现，IT 专业的毕业生们整体偏向理论化，无法和企业的新技术和新应用接轨。那时，国内 IT 培训做得比较好的有北大青鸟、NIIT 等，但几乎都是面向高中生的，而不是面向同样需求旺盛的大学生的。

“我自己也是学 IT 软件开发出身的，我觉得我的机会来了，一个行业老大没做的地方就是机会。”回忆当初的创业情景，韩少云如是说。

在 2002 年初，而立之年的韩少云办理了移民加拿大的手续，从亚信离职创业。在加拿大，韩少云找到了几位技术移民，在一间 50 平方米房间里，达内就这样诞生了。半年后，韩少云带着这支队伍回到了国内。

那时，IT 培训领域中的北大青鸟可以说风头正劲，口碑好，而且大量的路边广告持续宣传；高举高打，与印度阿博泰克公司合作；北大青鸟的资金实力也颇为雄厚，注册资金超过 5000 万元——达内当时注册资金仅有 2 万美元。

当时根本没有被竞争对手放在眼里的达内活了下来，并完成逆转。这与达内的定位，以及时间上恰到好处的三轮融资有关。

北大青鸟定位高考落榜生的 IT 培训，希望将这类人群培养成 IT 白领。这意味着北大青鸟客户群相对低端，培训成才率较低，这是潜在的隐患。达内则定位中高端 IT 培训，面向大学生。

北大青鸟另一个隐患是加盟模式。被“养大”的加盟商纷纷自立品牌，如长沙牛尔、上海华浦、华育国际等皆脱胎于北大青鸟。达内则采用远程教育模式，解决了加盟模式无法把控教学质量的问题。

韩少云当时的判断是，虽然北大青鸟体量很大，但业务模式存在致命缺陷，问题迟早会爆发。

市场发生逆转性变化是在 2009 年。受金融危机影响，IT 行业陷入低谷，企业招聘需求减少，整个 IT 培训行业的日子都不好过。这一年，达内历史上第一次出现了营收负增长——比 2008 年下滑了 10%。不过次年达内恢复了增长，北大青鸟却从此一蹶不振。

原因在于，除了外部大环境的整体萎靡之外，生源上北大青鸟也面临枯竭：近些年大学持续扩招，高考落榜生越来越少，北大青鸟的生源在持续减少。

2012 年，达内营收超越北大青鸟。2013 年，达内营收达到 6 亿元，坊间预估北大青鸟营收在 2~3 亿元之间。

资本市场上，北大青鸟与达内也演绎着不同的命运。

2008 年，北大青鸟原本有一个非常好的上市机会，路演已经完成并已经定价。但由于资本市场给予的估值较低，创始人不甘心流血上市，撤销了 IPO 申请。

达内则相对顺利。2003 年，达内获得了 IDG 资本的投资。韩少云说，这一轮融资是用来“壮胆”的。公司刚起步，虽然有不错的现金流，但不敢使劲扩张，因为要留着过冬的粮食。有了这笔钱，达内开始跨区域扩张，2004 年扩张到上海，2005 年扩张到了广州。

第二轮融资对达内来说则是“雪中送炭”。为了做大规模，达内在 2006 年开始采取赊销的方式，即学生先培训，毕业后付款。这造成应收账款大幅增加，2008 年达内账面上开始“缺钱”。这一年的 9 月，达内获得集富亚洲 JAFECO ASIA 和 IDG 的第二轮投资，这笔“救命钱”解决了赊销所带来的资

金账期问题。

第三轮融资的关键词是“扩张”。2011 年 9 月，高盛投资达内，之后开启了达内扩张的步伐：2012 年新开 20 家学习中心，比 2011 年翻了一番。2013 年，又开设了 35 家学习中心。

也是在这个时候，达内将上市提上日程。在第三轮融资发布会上，韩少云立下目标：希望在 2013 年实现上市。此时的北大青鸟已经渐渐淡出了人们的视野。

2014 年中概股的破冰人

韩少云履行了当年的承诺。2014 年 2 月份，达内向 SEC 提交了招股书。这比韩少云设想的目标只晚了几个月。

“原本计划 2013 年上市，但 2013 年的上市环境并不好，在承销商的建议下，稍做推迟。”达内科技 COO 孙莹说。

2011 年下半年到 2013 年上半年，美国资本市场上的中国概念股处于冰封期：由于财务假账丑闻、VIE 结构风险等，美国投资界对中国公司普遍存在担心和质疑。一方面已经上市的公司股价大幅下跌，频繁被做空；另一方面也极少有新的公司能够进入这个市场。整个 2012 年，只有唯品会、欢聚时代（即 YY）两家中国概念股成功赴美上市，但也在开盘当天即破发。

2013 年下半年，资本市场有所好转。2013 年 6 月，跨境电商兰亭集势在纽约交易所上市，开启了中概股破冰之旅。随后，58 同城、去哪儿、500 彩票网、久邦数码先后上市，中概股赴美上市掀起了一股小高潮。

这种大环境下，达内从 2013 年 9 月开始筹划 IPO 事宜，券商开始业务方面的尽职调查；在人事方面，引入原网秦公司 CFO 季苏海，出任达内 CFO，负责上市事宜。“我们判断，上市窗口在慢慢打开，到 2014 年上半年会更好些。”韩少云说。

从 2013 年 9 月份开始筹备，到正式上市，韩少云度过了紧张的 7 个月时

间。上市并不是一句简单的“水到渠成”，而是到处都充满了博弈和技巧。摆在韩少云面前的，有“三道坎”。

首先是结构坎。众所周知，在美国上市的中国教育公司，不管是新东方、好未来，还是学大，都是采取 VIE（Variable Interest Entities，可变利益实体，即协议控制）架构。早期，VIE 突破了中国公司不能在美国上市的瓶颈。但是这样的结构也蕴含风险——合同约定的利益关系存在一定的不可控因素。

典型的案例是马云的“支付宝股权转让”事件，引起国外投资者对 VIE 结构的普遍担忧。2012 年 7 月，新东方宣布调整 VIE 结构，随后美国证监会调查，接着又遭到浑水公司借机做空，导致新东方股价连续两天暴跌，市值蒸发近 20 亿美元。一时间美股市场已经谈 VIE 色变。

因此，在选择上市架构时，韩少云做了一个重要决定：突破传统的 VIE 做法，公司的业务直接放在外商投资企业（WFOE）中，而不再设置 VIE 结构。但对于这个方案，律师提出了质疑，认为这种架构具有一定的模糊性，建议调整成好未来、学大等通用的 VIE 架构，“他们认为这是一种比较安全的架构。”

当晚，韩少云花了四个小时的时间，在网上搜索各类法律资料和书籍，从《中国教育法》、《中国民办教育法》、《中国职业教育法》，到《外商投资法》……将相关的法律都通读了一遍，终于找到了可以说服律师的一些素材。

第二天一早，韩少云把四大律师行的人全部召集起来说，“我这个不是学律师的人，给你们上一堂法律的课。《民办教育法》第 83 条规定：境外的组织和个人在中国境内办学和合作办学的办法，由国务院规定。实践中，境外的组织和个人在中国境内办学，如果以中国受教育者为招生对象，要求采取中外合作办学的形式。比方说，Google 来中国办 IT 培训学校，是不被允许的，但如果 Google 在中国成立‘谷歌中国’，‘谷歌中国’再在武汉成立子公司‘谷歌武汉’，‘谷歌武汉’办培训学校是可以的。”

对达内来说，在开曼群岛设立境外公司“开曼群岛达内”，“开曼群岛达

内”在北京成立独资企业“达内时代”，“达内时代”又在武汉设立子公司“武汉达内”，武汉达内可以作为职业培训学校的投资人。另外，韩少云举出了例子，北京达内时代集团公司的营业执照中，已经写上了职业教育，工商是允许的。律师听后，与韩少云进行了一个小时的论证，终于同意达内可以通过非 VIE 的架构上市。

韩少云的强势与坚持，为公司争取了一个稳定的架构。“在上市的过程中，不要完全相信律师说的就一定是对的，有些律师也很片面。”韩少云总结说。

第二道坎是投行坎，关系到公司的估值。在达内路演前，投行分析师与投资人进行了一轮深入的沟通，根据投资人的反馈，将达内发行价定在 8~10 美元，并做出承诺：“如果路演过程中市场反应好，根据美国证监会的规则，定价可以再上浮 20%。”如果定价是 10 美元，达内的估值就是 6 亿美元；如果再上浮 20%，其估值就能超过 7 亿美元，这基本达到了韩少云的预期。

接下来是 20 多天的路演。第一站是中国香港，认购倍数达到了 10 倍。紧着接去美国、英国，投资人认购同样非常积极。但这时，投行给达内的定价，却是 8~10 美元区间的最低端，8 美元。

“认购这么积极，为什么给我们定价定在了低端？”韩少云质问投行。“因为要照顾一个很重要的投资人，一家很有名的长线基金，他们给达内的价格是 8 美元。”投行回应道。

对于扮演“中间人”角色的投行来说，IPO 的达内和认购的基金都是客户，但达内是一次性的客户，投资基金则是长期客户，所以在定价时，投行会更偏向于保障投资人/基金的利益。

“我们不能为了迁就一个大牌基金，损失公司的利益。定价必须在 9 美元！你们不用再争辩了，只要考虑怎么把这些股票分配给愿意在 9 美元以上买入的投资人。”定价方面，韩少云态度非常坚决，没有半点妥协。投行看到没有讨价的余地，勉强答应把发行价定在 9 美元。

2014 年 4 月 3 日，达内上市当天最高涨到 10.8 美元，比发行价涨了接近 20%。当天，投行的人士给韩少云发信息说：“韩总，您把发行价定在 9 美元是正确的。”

事后韩少云回忆，达内上市的过程中，一路走下来都非常保守，也为保守付出了一定的代价——要选最好的投行就要支付比较高的投行费；选最好的律师就要支付最高的律师费。在定价上，发行价少 1 美元，就要少融资 1500 万美元。“今天看来，我们定在 9 美元是正确的，保护了公司的利益。不能完全听从投行的建议。在做决策时，该保守的时候要保守，该激进的时候我们就要激进一些。”韩少云说。

第三道坎是国情坎。达内面向大学生进行 IT 实战培训，这在国内不难理解。但买达内股票的 90%都是海外基金，要把这个故事讲给国外投资者并不容易。很多美国的投资者会问韩少云：“为什么中国的大学没有做好，还要达内来培训学生？这些大学现在没有做好，未来做好了你不就没有生意了吗？”

韩少云用类比的方式解释：“美国人更愿意送孩子到私立的小学、中学、大学去上学，为什么不把孩子送到公立的小学、中学？难道公立的学校不如私立的学校好吗？公办的学校他永远有它解决不了的问题。美国私立的学校比公立的学校好，这种状态已经存在了很多年，中国大学的问题，或者不能做好的部分也会存在很多年。那么达内的生意也会存在很多年。”

过了这三道坎，一切准备就绪。

2014 年，整个资本市场都在期待首个破冰中概股的公司。达内，第一个站上了敲钟台。4 月 3 日这一天，美国时代广场上所有的广告位、纳斯达克所有的电视屏幕，都闪耀着这个名字：Tarena。

韩少云等管理层，以及达内毕业的四名学员，一齐敲响了上市钟，见证了历史性的一刻。

回忆起那天，韩少云最大的感受是“累”。“上市之前的两周时间在路演，

从中国香港到美国东海岸、西海岸，白天马不停蹄，晚上还要处理业务邮件。”在上市当天，韩少云凌晨 2 点睡觉，早上 6 点钟起床，立刻赶赴时代广场，发言、国内连线、答记者问等等，一刻不停息。

“敲钟最简单，不用动脑子；没有准备发言稿，全部是即兴的演讲；因为睡眠不够，反应、思维都慢半拍。那天安排的采访也很多，只想早点结束后回去睡一觉。”即便如此，他仍掩饰不住兴奋之情。“身体很疲惫，但是精神很愉悦，终于上市了。开盘的时候，不知道股价是走高，还是走低，这是蛮刺激的。”

开盘后，达内管理层们都在猜测开盘价和收盘价。“股价中间走高过，达到 10.5 美元，大家就回去睡觉了。睡醒后发现，收盘价只比开盘价高一点点：9.17 美元，比我们预想的要差些。”韩少云说。

但没想到的是，随后的一周，达内的股价持续走低。从 9 美元跌到 6 美元，只用了五个交易日的的时间。当时，很多员工不理解。达内一位员工说。“我们这么好的公司，这么好的业务模式，以 O2O 的方式做职业培训，应该有更合理的股价才对。”

但韩少云并不担心。他相信，股价迟早会回来。“外国投资者对我们的模式还没有完全理解。等过段时间，理解了之后对我们公司的价值就会认可。”如他所想，从 6 美元涨到 9 美元，也只用了差不多一周的时间。两周时间，达内经历了过山车般的股价走势。

公司上市后，韩少云多了一个习惯，每天晚上都会打开电脑看看股价。现在，达内股价稳定在 12~13 美元之间，最高的时候达到 15.86 美元，说明国外投资者对达内模式已经逐渐理解和认可。

重塑达内，告别野蛮增长时代

2014 年达内的年中会议上，韩少云对管理层说，上市曾经是达内的第一理想，如今已经实现；公司的第二理想是告别野蛮增长，成为一家管理一流的培训机构。

“上市了，有钱了，但别先想着去收购、扩张，咱们都先等等。中国的培训机构都是野蛮成长，达内也一样，管理还是缺乏精细化的成分。”韩少云在会上说。

作为告别野蛮增长的起点，达内梳理了不合理的内部结构，并在 2014 年第三、第四季度进行优化。为配合这一次的调整，在 2014 年 8 月 20 日发布的第二财季的财报中，达内调低了第三财度的收入预期：将此前预计为 4203 万美元的营收，调到 3850 万~3955 万美元。

这样的调整对股价肯定是不理想的，当天达内股价跌幅超过 10%。

当季财报后的分析师会议上，有人质疑：“你调低了两三百万美元的预期，再冲一下不就冲上去了吗？”韩少云的答案是，“我们已经尽力了，不能杀鸡取卵。现在慢，是为了将来的快。”

一直以来，韩少云认为，上市后不要影响公司业务的方向、节奏，不要让华尔街牵着你的鼻子走，也不要刻意迎合投资人，而是要按照你认为合理的、务实的方向去发展。

这与韩少云的经营风格有关，“稳健，有时候甚至保守。”达内 COO 孙莹评价，“他那么关心运营的细节和流程，总是希望把管理做好、把基础做好。这使得公司每到一个阶段，当哪里管理不夯实，他就会优先做管理基础，而不是定一个销售目标，一定冲上去。”

“说实话，冲业绩并不是多么难的事。但不能饮鸩止渴。一年冲上去很容易，三年冲上去也有可能，但不能为了短期利益牺牲长期利益。资本市场是在你好的时候我跟你，你不好的时候他走了，但我们还在。”孙莹说。

不合理的内部结构，最明显的是广告体系，每个学习中心都设有自己的广告部，有自己的网站，分别在一些渠道投放广告。比如在百度搜索达内，产生十几条搜索结果，分别导向北京不同地区的学习中心。

这一现象，与达内早期发展历程相关。最初，达内在每个城市只有一家学习中心，因此学习中心设立广告部是很正常的事。但随着规模扩张，一个城市拥有多家学习中心时，原有的广告体系必然造成资源浪费，也会令用户感觉到混乱。这么多家达内，到底选哪家？

韩少云反思，为什么不把一个城市的学习中心统一到一个域名，相当于做一个引导页，把所有课程集中在这个页面。这样，在百度只有一条广告，用户登陆到某个城市的页面（如北京 bj.tedu.cn）后，能快速找到想要的课程，广告成本随之大幅下降。

从第三季度起，达内取消了每个学习中心的广告部，统一到城市集中管理或集团统一管理，一方面降低广告成本，另一方面统一品牌形象。“对外，就一个声音，一个品牌形象，一系列课程，这才是对的。”韩少云说。

当然，广告体系改革也带来阵痛，影响了网站在百度的权重指数。原来的网站运营了很长时间，在百度的权重指数相对较高。更换新网站后，相当于从零开始。

达内的招生体系方面也有不完善之处，一个学习中心的负责人，既要

院校渠道招生，又要做社会招生。社会招生单价高，做起来相对容易；而大学招生，需要奔波到各个大学，既累，单价又低。“所以达内院校渠道招生增长缓慢，占比一直在下降。我认为不完全是市场原因，还与组织架构、体系有关。”韩少云说。

调整后，达内将院校招生、社会招生独立开来，由不同的人员负责。用这样的方式，达内希望院校招生的占比能够保持在 15%~20%。

薪酬体系改革的需求同样迫切，这直接关系到应收款项和坏账问题。

“以前一线销售的激励体系有些问题。”韩少云坦言，“一线销售招过来的学生，有的是分期付款，后面的资金还没有付，就给了销售激励。这样导致应收款‘没人管’，应收款增加，紧接着造成坏账。”改变激励机制后，一线销售只有将所招生的学费全部收回，公司才会下发奖金，从制度方面来降低坏账风险。

内部调整期间，达内放缓了扩张步伐。2014 年 1~9 月，达内共增加了 13 个学习中心，其中第三季度净增加了 2 个学习中心。与之相比，达内在去年 1~9 月共开设了 29 个学习中心。

好消息是，内部优化的效果已经初步显示出来。2014 年第三季度，达内毛利率上升至 74%，去年同期为 71.9%，2014 年第二季度毛利率为 71.2%。此外，第三季度来自大学渠道招生数量，无论是环比，还是同比都有所增加。韩少云认为，达内毛利率仍有上升空间，有望达到 75%~80%，目前成熟的学习中心毛利率在 80%左右，但有一些学习中心毛利率只有 60%。

这些只是告别“野蛮增长”的一小步，离“一流管理”还有不小的距离。为此，达内也在引入外部的管理人才。2014 年国庆节以后，一位做 SOP 优化（Standard Operation Procedure，标准作业程序）的副总裁已经入职。

“我去了趟中国台湾，发现他们的管理做得非常精细，可能会引入中国台湾人才，作为一个学习中心的主任，按照他们的服务和管理水准，把一家学习中心运营好。”韩少云希望，用 3~5 年的时间，实现管理一流公司的理想。

苦练内功之后，下一轮扩张

一直以来，达内都贴着“IT 培训”的标签。现在，达内正在将这套成熟的远程培训模式扩展到非 IT 领域，IT 培训业务的占比逐步降低。

2013 年，达内推出 UID 和网络营销课程。截至 2014 年第三季度，短短一年多的时间，数字艺术和网络营销课程合计占比就达到了 38.6%。另外，达内正一步步践行招股书中所说的：进军会计培训、人力资源培训、管理培训等非 IT 领域。2014 年 10 月份，达内如期推出会计课程，定位实战技能培训。2015 年 3 月份开始，会计课程将从北京地区扩张到全国。

韩少云预计，2015 年非 IT 业务占比将达到 40%以上，这意味着非 IT 类课程的比例与 IT 业务接近。IT 领域之外“再造达内”。

随着内部优化工作的收尾，以及产品线的扩张，从 2014 年第四季度起，达内重启扩张步伐。2015 年上半年，达内将新开 20 个学习中心，全年新增 35~40 个学习中心。在达内发展历史上，这将是最高水平。

在 O2O 远程教育模式之外，达内也在探索纯在线教育的可能性。2015 年 1 月底将进军纯在线教育。

在线教育的大潮，谁都无法阻挡，任何人都无法判断未来哪种模式才是王道。“对纯在线教育目前还看不懂，达内是摸着石头过河，试一下，不会设收入预期。”韩少云说。

纯在线教育网站与 O2O 远程教育模式定位不同。前者面向在职人群，随时随地学习；后者主要面向大学毕业生，脱产 4 个月进行学习。在学习模式上，O2O 远程教育成体系的职业培训，由无数个技术点组成。反过来，如果把职业培训的点拆开，则是以微视频的方式做技术培训。不管是防御，还是试水，进军在线教育为达内增加了更多想象空间。

2014 年，已有多家 IT 在线教育网站获得资本的青睐：极客学院、开课吧、我赢职场、麦子学院、邢帅教育……达内的加入，会搅乱一池春水吗？

除了现有业务的拓展，达内还在产业上下游发力：推出了招聘网站 jobshow，“我们将继续以多元化的课程设置和收入，来推动业务持续地增长。”韩少云在财报电话会议中这样说。

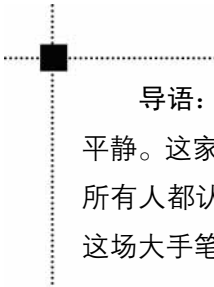
可以说，上市后的达内，是站在风口上的宠儿。不仅资本市场追逐 O2O、职业教育，政策也出现重大利好。2014 年 7 月份，国务院发布《关于加快发展现代职业教育的决定》，鼓励中国大学与企业进行合作，加强应用型人才的培养，这为达内带来大量的政策红利。

在这样的政策鼓励下，大学和企业合作的政策将放宽，允许把大学学费分给企业做大学生实训。2014 年第二季度，达内科技和江苏省六所大学合作共建专业，制定了为期 4 个月的达内实训课程，学校把部分学费交给达内科技。在 2014 年的第四季度，达内将和 5 家大学洽谈专业共建，未来达内还会陆续签约更多的共建专业项目。

天时、地利、人和，站在风口上的达内，能借势重塑与再造吗？

11 启德资本路：从英联到 CVC

资本再一次表现出对留学服务行业的兴趣，这对未来几年的行业发展其意义无疑是巨大的。



导语：2014 年年初，一则 CVC 入资启德的新闻打破了教育行业的平静。这家世界排名前三的 PE（私募股权投资）为什么选中了启德？在所有人都认为李朱放弃了自己的控制权时，李朱自己又是怎样想的？在这场大手笔的交易背后，还有哪些不为人知的细节？

启德教育，一家发迹于广州的留学公司，它给人的印象是淡然、低调，但是这丝毫不影响它在留学市场里稳固的地位。启德的创始人兼董事长李朱带领这家南派留学公司一路北上，成为极少数能成功占领北京市场的机构。为了踏入北京市场，他曾寄希望于和其他公司合作，他一路的尝试和艰辛印证了启德每一步都不容易。

这里将还原启德成长过程中的几件大事：CVC 入资、英联资本投资、新东方谈判、和环球雅思合作。李朱一路尝试的资源整合，或成功，或失败，都将为其他公司的发展和扩张提供思路或借鉴。

CVC 入资：三个月完成

因为俏江南，很多对投行完全不了解的人也开始关注 CVC。2013 年 11 月，CVC 拿下俏江南的控股权，和张兰母子高调的作风相似，这场交易也闹得满城风雨。然而，外界所不知道的是，就在同一时间段 CVC 也在和启德接触。2014 年 1 月，路透社曝出 CVC 以 2 亿美元的价格入股启德，外界一片哗然。

2014 年 9 月的一天，在大理苍山中和峰山脚下的空气花园门口，笔者第一次见到李朱。一身运动休闲的穿着，很精神，眼睛非常有神，言语温和而干练，带着明显的广东口音。

在四合五天井式的白族民族餐厅里，凸花青砖配上大理石的构造雅致而不失韵味，白墙上的素色彩绘有大理白族的民族特色，院内还种植了名目繁多的花卉。在周五晚上的饭点，这家民族餐厅生意火爆，早就没有了包厢。李朱选了一个近窗的位置坐下，斟茶。

时隔半年后，再次聊及 CVC 入资的细节，李朱大笑起来，中气很足，他说：“我们 2013 年 12 月份就已经完成交易了。本来打算春节之后告诉全体员工，我连内部邮件都已经拟好了，有人提前把信息泄漏给路透社。”

被提前曝光确实有些突然，但这并未干扰他的步伐。或许是有英联在先，资本层面的变动对员工的影响并不大。绝大多数员工并不十分关心资本层面上的变动。不过，随着 CVC 入资，这场资本变动的另一个关键人物也浮出水

面，就是有“红筹之父”之称的梁伯韬。

“温和、不露锋芒，话语间释放出浓浓的港范，而与其温雅的面相并不相称的，是其犀利的投资风格，以及强大的市场能力”——这是《21 世纪经济报道》记者赵娜对梁伯韬的描述。寥寥几笔已经让人看到了和李朱的某些相似之处，而李朱和梁伯韬也是旧识。

2012 年，梁伯韬出任 CVC 大中华区主席，在此之前，他以 CVC 高级顾问的身份在幕后操盘了 5 年，他以帮助大批中资企业登陆中国香港证券市场而闻名，故被称为“红筹之父”。重要的是，他的加入使得 CVC 大中华区的投资风格和经营风格进行了中式调整。作为世界第三大的 PE，CVC 在欧美市场主要进行 BUYOUT 式收购，以低价购买公司，通过机制改善或者换掉管理层和重组企业来提升价值。在中国，这样的强势风格很难走通。中国企业很重的人情因素使得外围 PE 如果做强制性的改组，只会让企业陷入瘫痪状态。所以，CVC 大中华区选择通过配合原来的管理层，调整企业模式，实现企业价值的提升。将辛亥革命变为明治维新，或许是这场交易能够达成的基础之一。

CVC 自 1999 年进入亚洲以来，已经发行了三只基金，第四只基金正在筹划中。其中第三只基金的规模为 41~42 亿美元，包括启德、俏江南、大娘水饺都是第三只基金的标的。目前，第三只基金是 CVC 在中国内地市场最活跃的基金，主要关注五大行业：大消费、金融、TMT、医疗医药和服务行业，而这五大领域都是以市场为主导的。在选择标的上，CVC 也有自己独特的法则。

在俏江南和启德先后被曝出的 3 个月后，梁伯韬这样阐述了 CVC 的投资逻辑：“第一、我们选项目，在行业选择上，关注前景较好的行业；第二、在公司的选择上，要选行业的排头兵；第三、我们也要看企业文化，看他们是否接受改变。CVC 比较稳健和保守，我们在追求增长的同时，注意风险的控制。因此，我们倾向于投资成熟的、有良好现金流的公司。并且，CVC 非常强调投资后能够为企业带来什么价值，否则他们就不需要我们了。”

也许这就是为什么对教育行业兴趣不大的 CVC 入资了启德。毫无疑问，2013 年留学收入在 5 亿元以上、培训收入近 2 亿元、利润率保持在 25% 以上的启德，无论在规模还是在稳定性上，都符合 CVC 的要求。在这里，启德被定义为一个服务型公司，而不是一个教育公司。其中，留学业务又极需要靠市场来带动。专业的 PE 需要充分的市场发挥空间：2013 年的留学行业，十分微妙，竞争准入门槛被放低，法制监督加强，数家拿到融资的在线留学公司开始炒作“零中介”的概念；这个留学市场自由竞争的时代，给了 CVC 足够的空间。

让一个没有任何教育领域投资背景的 PE 进入公司，李朱的选择最初遭到了很多人的质疑。让人更加意外的是，这宗惊动路透社的交易，前后只花了三个月的时间。

“是 CVC 主动找我们的，一开始我和很多人有一样的顾虑。但是 CVC 用一个月的时间说服了我，我们用三个月完成了投资。和我们接触的团队非常靠谱、务实。他们这样跟我说：‘虽然我们没有进入过教育行业，但是我们掌握一般公司的运作规律和商业内核；更重要的是，我们有资源。’我看中这些资源的价值，这比有没有教育行业背景重要得多。这些资源能让我跳出教育行业，或者说做到原来不可能做到的事情，比如正在进行的一个大型并购。”

2014 年 1 月 13 日，路透社报道 CVC 入资启德。这个消息一出，几乎所有人的目光都牢牢锁定在了启德 IPO 上。在 IPO 这件事上，启德的态度一直比较暧昧。虽然之前并没有明确说过要 IPO，但是又屡次透露有类似的意向。

事实上，这次入资启德的 CVC 基金退出路径主要有两种：第一种是 IPO，并且以海外市场上市为主；第二种是战略出售。

对于这一点，李朱的回答很坦然：“上市并不是最终的目的。通过这次交易，英联获得了三倍的回报。CVC 给了我们 7 年的时间，他们并不着急。教育是个慢工细活，不能图快，启德的现金流很健康，首先要把自己的事情做好。为什么一定是 IPO？”

但是对于坊间“失去控制权”的说法，李朱并不认同。他舀了一勺洱海特产的海菜汤，说：“所有的决策都在我们的控制范围内。我也不是一个控制欲很强的人，单靠自己的力量去带领一个企业的发展是不现实的，肯定会遇到瓶颈，肯定要从长远考虑找突破口。所以我愿意搭平台，做资源整合。”

四十而不惑，五十而知天命。60 后的李朱在做资源整合的路上，曾经做过多次尝试。在更早的和新东方的合作尝试之前，不得不提英联资本。

英联资本，CVC 前的尝试

英联资本是李朱的资本和资源整合道路上的主角之一。2011 年，英联资本以 5000 万美元入资启德。这是启德第一次引入 PE，背后的动因却是李朱一直以来没有对人提起过的“痛处”。

2006 年 9 月 7 日，新东方登陆美国纽约证券交易所，俞敏洪成为了中国民办教育培训机构第一位“敲钟人”，新东方也成为中国民办教育标杆性的企业。就在此时，远在广州的启德也在沿海各省快速扩张，用留学讲座的形式吸引了大批有留学意向的学生。后来成为启德留学总经理的张超这时还只是一名专家顾问，他飞快地辗转于福建的高校之间做巡回演讲，启德的业务看起来生机勃勃，蓄势待发。然而此时的李朱，已然感到深深的不安和忧虑。

说到新东方的成功，李朱的评价是：“新东方占据了天时、地利、人和。天时，新东方在培训市场还是一片草莽的时候跑马圈地；地利，北京是全国最优质教育资源的聚集地，也是优秀人才和生源的聚集地；人和，创始人俞敏洪这个人不错，很有韧劲，非常能吃苦耐劳，聚集了一批当时的精英，他们这批人也很懂营销。”相比之下，成立于广州的启德就必然面临着地域差异所带来的一系列硬伤。彼时，正式成立不过 6 年的启德无法决定天时，也暂时无法改变地利，所以只能从“人和”先入手。李朱深深明白，留学服务业是一个靠“人”的行业，要想立足，就只有找好人，管好人。2008 年，李朱正式开始着手人才管理系统和业务流程管理系统的全面筹建。这场前后历经 5

年、从无到有的系统，成了来自广州的启德后发制人的最大的财富。

2009年，李朱之前的忧虑和不安变成了现实，启德进入了一个很难突破的瓶颈期：第一，总部在广州，组建不了具有一定高度的人才梯队；第二，单做留学不行，必须也将培训业务做起来，实现前端引流、后端导流；第三，如果新东方这样的培训机构也做留学，无疑对留学公司来说是很大的打击，因为他们前段培训生源非常多，如果他们也做留学业务的话，这些丰富的“地表金矿”（李朱语：指容易挖掘的客户资源）就足以大大缩小其他企业的市场空间。

这个瓶颈期，为启德2010年的两次资本方面的尝试埋下了伏笔。

虽然已经毕业30年，李朱的微信头像还是清华大学标志性建筑——清华大礼堂的雪景图：皑皑白雪中，仿照古希腊科林斯建筑风格设计的大礼堂清晰可见，在蔚蓝的天空映照下，景色甚美。这足以见得他对清华的感情和清华对他的影响——低调、务实、主动出击。为了突破所遭遇的瓶颈期，从2009年开始，李朱进行了多次尝试，其中包括拟收购华南农业大学珠江学院。当时如果能顺利收购这所独立学院，无异于将启德完全嫁接进一所全日制高校，拿到其全部的资源分配权。但是这场交易并不只有启德中意，当时还有一方在和珠江学院进行深入接触。

2010年的一天，当时启德副总裁收到一个陌生来电，没有号码显示，她认为是个广告电话没有接听。不久之后，李朱被告知，已有资方收购珠江学院，校方负责人对他说：“你们没有接电话，董事会认为启德已经放弃这次收购了。”后来，李朱才知道这个“资方”就是2008年即开始与启德接触的英联资本，在这起收购竞标中，双方的出价均为2.5亿元人民币。

2010年，英联成功收购珠江学院，而启德主动终止与新东方的合作谈判，一直在寻求资源突破口的李朱开始重新考虑这家此前投资过安博教育的PE，英联此时给出的筹码是愿意提供其控股的多家独立学院的资源，一起来做中国最大的国际教育平台。于是，2010年下半年，启德和英联正式接触，李朱

希望英联能够帮助自己打破这个瓶颈（地理上的限制、人才上的限制）和规范启德的整体管理。2010年年底，双方达成初步协议，2011年英联资本以5000万美元入资启德，成为小股东。

据启德一位负责人回忆，英联入资启德后，的确给启德提供了很多解决方案，类似于“100日计划”、“300日计划”、“720日计划”，但是并没有真的解决资源的问题。因为每所学校都有自己的合作伙伴，内部利益的牵绊使得启德进入这些学校的步伐异常缓慢。每一次看似愉快的和校方见面结束后，实际的合作推动却并不顺利。对于校方的执行层面的人来说，启德无非是英联介绍来的“外来客”。因此，对于这次合作，李朱并不算满意。但是，这次合作却切实地加速了启德的“北伐”。在启德“北伐”之前，有一个业内很多人都知道的插曲，那就是和新东方的合作谈判。

一场虽然破裂却改变两个公司命运的谈判

2010年1月26日，“新浪2009年中国教育盛典”在亚运村五洲皇冠假日酒店举办，由撒贝宁担纲主持。有人注意到，新东方董事长俞敏洪在结束嘉宾对话后，下台并走到一个穿着黑西装、打着黄色领带的男人身边，俯下身，凑着他说了几句话，然后才抽身离去。随即，大家开始注意起这个个头不高，带着明显的广东口音的人。

“老俞跟我说‘哎，李朱，等会开完会一起吃个饭，聊聊’，当时大家都不认识我，很多人都来问我是谁。”李朱回忆道。那时候的新东方，还没有遭遇浑水做空、被YY挑衅、被好未来步步追赶、董事会成员先后离职等事件。俞敏洪无论走到哪里，都十分引人注目，总会有各种各样的人走上前去，含着笑意和他寒暄、握手，略显恭敬地称呼他为“俞老师”。所以，大家十分好奇这位让俞敏洪亲自“约饭”的人是谁。

2009年，因为金融危机的影响，留学准入门槛被放低，留学也由十年前的精英教育变为了平民教育，有40%、50%是来自工薪阶层的学生。这一年，出国留学人数突破20万人，单美国一个国家就有近10万人，英国、加拿大、澳大利亚等国留学市场兴起，比原来增长10%~20%。在这个留学市场即将迎来鼎盛的时期，俞敏洪已经想好要在留学市场上有一番大动作。而此时，启德的瓶颈感前所未有地加剧，李朱早就决意要开拓北京市场。于是，双方一拍即合。俞敏洪提议说：“李朱，不如我们俩合起来，你有系统、资源还有专

业度，我这边有学生。”这里指的合起来，就是新东方全资收购启德。

2009 年年底，新东方就已经派专人来调查启德的财务和业务情况。当时启德的资料和机制并不完善，尤其是财务，在确认收入上还没有走上正轨，很多签单还是用现金结算的方式。但是新东方是用美国 GAAP 的标准来计算的。因为行业属性的原因，培训机构或者留学公司都需要客户在前期缴付所有的款项，但后期可能会涉及到退费等突发情况。如果按照 GAAP 的标准审核，企业的收入核算是计算该公司当年的客户已经完成的确认收入，而不是流水收入。所以，如果按照 GAAP 的标准来审核，启德的营业额会大幅度缩水，这也将直接影响到最后的收购价格。但是，这并不是最后导致合作失败的核心原因。

另外，俞敏洪之外，有几位新东方核心管理者都在极力反对这场交易。

虽然已经过去了四年，但是在此被问及最后为什么放弃了和新东方的合作时，李朱情绪变得有些激动。他对笔者这样说：“我认为新东方没有与其他企业合作的基因。也许他们一向顺风顺水，觉得自己无所不能，他们口头禅就是‘我们也能做，为什么要合作？’，所以不可能正确认识别人的价值，不会给其他企业足够的尊重。”

估值和文化差异，是合作破裂的深层次原因，但直接的导火索是 2009 年圣诞节前夜的一个电话。一位负责新东方投资部的管理层在电话中将李朱彻底激怒，李朱愤怒地认为此人对启德的团队进行了人格侮辱。当晚，李朱就给俞敏洪打了一个电话，但是俞没有接。次日，俞敏洪从温哥华拨来一个越洋电话。此时，李朱怒气已消，不想打扰俞过节的心情，只对俞敏洪说：“圣诞快乐！等你回来再说。”

春节结束后，俞敏洪、李朱、周成刚等人最后一次坐在一起。俞敏洪问李朱：“你要那么多钱干嘛？”还没等李朱回应，周成刚就跳出来：“老俞，那你又要那么多钱干什么？为什么不把你的股份拿出来分一分？”俞敏洪认为给了启德很好、很优惠的条件，但是在李朱看来，新东方完全没有给到启

德应有的价值和尊重。

李朱对俞敏洪说：“算了，我们还是不要合作了，以后还是你干你的，我干我的。”但俞敏洪看重这次合作背后的价值，还是希望能够挽回，他派当时兼任新东方投资发展总监的助理副总裁考夫曼（Joseph Kauffman）飞到广州与李朱面谈。考夫曼毕业于哈佛商学院，在中国工作多年，精通中文。

考夫曼推心置腹地说：“这几年，我看了无数的并购目标公司，启德是我最想合作的一家，两家强强联合，基本上可以垄断中国的留学市场。怎么我离开中国个把月，本来进展好好的洽谈就这么没戏啦？”

李朱也非常坦率：“经过半年的深入接触，我发现，如果没有包容的文化，双方合作的前景令人担心，与其将来闹翻，不如不合。我看新东方没有合作和并购的基因，我们还是算了吧！新东方本来应该利用最早上市的资本优势，整合市场资源，扩大产业链，打造民营教育的航空母舰，可惜被“小农”思想束缚了手脚，没有一例成功的战略并购，错过了最佳的整合时机，铸成大错了！我看他们的苦日子很快就会来临。Joe，你在这里也好几年了吧？做成了什么？白白浪费了你的时间和能力！”

考夫曼沉吟良久，黯然告别。不久后他从新东方辞职，加盟学而思任首席财务官。

考夫曼回京后，俞敏洪给李朱打来电话：“现在是两会，等开完政协会议，我飞到广州和你面谈。”但李朱拒绝了。两人最后一次通话，俞敏洪说：“那以后我们就是对手了。”李朱回答：“当然！”

对于创始人李朱而言，启德是他十几年的心血，如果能找到合适的合作对象，启德获得更好的发展当然好；但是如果合作对象不合适，他断然不会带着启德去冒这个风险。

从这一刻开始，曾寄希望借收购启德省一把力的俞敏洪，下定决心一定要把“前途出国”做好，曾对有丰富“地表金矿”的新东方感到忧虑的李朱，下

定决心要占领北京市场。这场失败的谈判，注定了四年后北京的留学市场是启德和“前途出国”两强相争。

虽然启德和新东方的谈判最终夭折，却让李朱和新东方另一位创始人徐小平走得更近。谈起这位“最快乐的投资人”，李朱感叹徐小平是个性情中人，他笑着对笔者说：“在外人看来，徐小平的投资毫无章法，就像赌轮盘，闭着眼睛押宝。但其实徐小平懂得看人，只有对自己的事业和企业有热情和责任感的创业者，才有可能成功，见到这样的创业者，小平就很大胆、敢投，你看聚美优品上市赚了多少钱！小平心胸宽广，对年轻人有很强的凝聚力，非常适合做天使投资人，将来他会非常有影响力。”

时隔四年后的今天，再次谈起这场持续近半年的合作谈判，一位新东方管理者还在感叹：“要是当时新东方收购了启德，现在的留学市场就完全不是现在这样了。在留学公司里，启德各方面的条件还是和新东方最相似、最匹配的。”

和新东方的合作是启德在正式进入北京前的最后一次尝试，在这之前，还有一个已经逐渐被人淡忘的尝试。

启德和环球雅思的“十日之盟”

与新东方这场夭折于襁褓之中的交易不同的是，启德与环球雅思的合作曾经被切实落地过。

2006年10月14日，由《经济观察报》刊登的一篇题为“环球雅思斥资千万元收购启德教育”的文章被新浪财经、搜狐IT、腾讯科技等多家媒体转载，在北京的民办教育行业里闹得沸沸扬扬。但是仔细一看文章，却不难发现其中的蹊跷：按照文章披露的数据，一家年营业额近5000万元的公司，怎么可能被另外一家公司以年营业额五分之一的价格整体收购？

不过，热闹之后，外界并没有对这宗“收购”留下过多的印象。但是在一则前程无忧上的招聘启示还是留下了一些蛛丝马迹。招聘职位：留学顾问（美国）；招聘公司：启德环球（北京）教育科技有限公司。在公司简介里这样写道：启德教育旗下拥有两大品牌，即启德留学和启德学府。其中，广东启德教育服务有限公司为启德留学所属公司；启德环球（北京）科技有限公司为启德学府所属公司，前者为后者的全资子公司。这个介绍为本来就有些蹊跷的这场“收购”更增添了一层神秘。

2006年年初，广州一位教师和启德学府签订全职工作合同，启德学府为这位教师做了一系列准备。但在合同生效期内，这名教师单方面撕毁协议，去其他的机构上课。为此，李朱要追究其法律责任。于是，时任环球雅思创始人兼总裁的张永琪以调解人的身份和李朱第一次见面。不过，两人的谈话

核心很快被顺利转移了。

张永琪对李朱提议：“我有一个留学公司（五湖），但是一直没有做起来。不如我们一起合作，我有几十家分校，10 万学生。”2006 年，虽然还不是特别明显，但地域的原因已经让李朱隐隐感觉到限制，唯一的解决方案就是北上。但是当时的北京市场竞争已经很激烈了，能不能在北京市场里站稳脚跟，李朱有些迟疑：“当时我觉得这是有可能的，但是我的老搭档冠军（启德教育原副总裁李冠军）认为和环球雅思合作的话，胜算会更大一些。”

这时，相比此时在北京知名度并不高的启德而言，环球雅思和张永琪正聚拢了大批的关注。在这场谈判之前的 9 月 6 日，也就是新东方敲响纳斯达克上市钟声的前一天，张永琪拿到了软银赛富投资的 2500 万美元。这或许让在新东方上市面前备受压力的张永琪终于松了一口气。有了软银赛富近 2 亿元人民币的投资，这家当时年营收不超过 2 亿元的培训机构——环球雅思在和启德谈判的时候底气很足，姿态很高。随着新东方 IPO，张永琪也急需守住并扩大自己的商业版图。按照和软银赛富达成的上市的短期共同目标，张永琪必须在赴纳斯达克上市前达到一定的资产规模，如果和启德的合作能够最终成行，或许是一个加快推动环球雅思上市的办法。

最后双方谈判的结果是：启德和环球雅思组建一个合资公司“启德环球教育科技有限公司”，启德出资 700 万元，占股 70%，环球雅思出资 300 万元，占股 30%，共同出资 1000 万元，双方合作地区除掉了山东和广东两省（因为当时启德在这两个省份也有培训业务启德学府），其他地区环球雅思的学生由启德环球负责其留学服务。至今，李朱还清楚地记得这次合作合同签订的日子——2006 年 10 月 8 日。从业务互补的角度来看，双方各自以留学服务和培训服务起家，并且都有强烈的继续扩张的需求，所以这场合作是存在可能的。但是，这场合作的实际进展却与李朱和李冠军所预想的差别很大。

启德发现，除了北京、广州、长沙和上海是环球雅思的直营校之外，其他地方全都是加盟学校。彼时，加盟商和环球雅思总部之前就存在一系列的

利益纠纷。在四个环球雅思的直营城市里，除去不合作的广州，最有价值的城市就剩下北京。可是在启德进环球雅思的北京校区时，却遭到了既得利益者的抵制。原因很简单：培训学校给一些留学公司推送学生，相关人员可以拿到回扣；但合资公司启德环球进入校区，相当于是同一家公司，没有回扣，个人利益受到“损失”，合作遭到抵制是自然的。

这样的尴尬局面，使李朱和李冠军清楚地意识到，环球雅思也解决不了启德打开北京学生市场的问题。10月18日，启德决定终止这个合作，前后正好十天。

四年之后，在环球雅思即将上市的前夜，张永琪再次找到李朱，希望能合并整体打包上市。这一次，李朱断然拒绝。

这场草草收尾的合作李朱极少对人谈起，但这昙花一现的十日合作让李朱笃定了北上的道路，而这也是启德北上扩张的开端。

迁址北京，向全国扩张

吴晓波曾经在《大败局》中提到中国民营企业市场里广为流传的一句话：得三北者得诸侯，得京沪者得天下。其中“三北”指的是东北、华北、西北，这三个大区幅员广阔，人口密度高，当地居民豪爽耿直，消费不理性的程度相对较高，比精耕细作的南方市场更好占领，所以“得三北者诸侯”；但更重要的是在后半句——得京沪者得天下。

同样，这句话用于形容中国民办教育市场更是贴切。综观民办教育市场的各个细分领域：留学产业、中小学课辅产业、少儿培训产业、成人职业教育产业，每个产业里的龙头企业都将总部设在北京。许多发源于上海、广州的企业都要不远千里来北京安营扎寨。北京是中国的政治、教育、文化中心，积聚了中国最好的高校和教育资源，企业也可以获得最好的人才资源。正是因为如此，全国各地的学生常常愿意从四面八方奔赴北京学习，使得北京的市场也是全国的市场。还有一点很重要的是，历来北京的市场竞争就非常激烈，如果能在北京的市场竞争里站稳脚跟，后期在其他地区开疆拓土就会容易很多。

在这样的大环境下，启德也成为北上大军中的一员。在留学行业这个竞争残酷的市场里，启德成为第一家在北京市场里真正站稳脚跟的留学公司，并且也是目前站得最稳的一家。此行北上，启德前后一共耗费了四年的时间。

北京的留学市场，多位排名前列留学公司的创始人对它的描述很一致：

原始的、野蛮的，存在很多让人觉得不可思议也不符合商业竞争规则的事情。这些特点让这些由南而来的从业者普遍感到水土不服，来了又走的，昙花一现的，数不胜数。

2012 年，启德正式将总部搬到北京，但同时保留广州总部。业务运营部门、人事行政部门在北京，财务、客服和 IT 等业务支持性的部门在广州，这里的客服部门不同于部分公司定义的申请服务部门，而是负责初步处理客户投诉、进行客户调查、筛选客户等工作。在这样的架构下，两个总部的角色分工变得很明显：北京总部用于业务扩张，广州总部用于业务支持。

这样的架构，有人认为“不够干净利落”，提出的观点是应该下决心把全部都搬到总部，只留北京一个总部，断了回去的念想。对于这一点，李朱则认为：“广州作为支持性的总部，员工的稳定性更好。广州的生活成本相对较低，员工没有北京那么大的生活压力，所以整体人员的稳定性好。北京生活压力很大，如果其他公司开出高一倍的工资，他们去还是不去？北京租房、买房的压力都是很现实的。”来北京就必须面对北京的残酷。如果在生存压力相对较小的城市，员工选择企业会更考虑情感因素；而在北京，薪酬会成为员工选择企业的第一项也是最重要的一项指标。

在整体的公司架构上，启德总部给各地分公司做预算、做支持，分公司总经理在当地培养组建团队，直接为客户服务。各地分公司经授权有地方的人事权、财务权、行政权。启德是 2014 年，市场份额占前三的留学公司（包括金吉列、前途出国在内）中，分公司自主权最高、掌控权最大的一家公司。在公司架构上，和启德形成鲜明对比的是另一家留学公司金吉列。金吉列所有的服务都集中在总部，各地分公司扮演“经销商”的角色，只负责销售，分部行使权力的空间很小。

粤商以勤勉和精细著称，或许正是将这两点发挥到极致，才使得广东省虽然在中国的最南边却成为一个巨商辈出的地方。在这样的大环境下，李朱和启德的风格都是勤勉的、务实的，他最看重两块：一块是内容或者说产品

本质，另一块是市场投入。“商业运作离不开产品的本质，那就是你的产品要过硬。做留学，你的服务要好；做教学，你的课要教得好。没有好的产品，你再会营销又怎样呢？人家顶多上一次当，下一次就不会来了。”

至于市场投入，是留学行业普遍重视的部分。留学服务是一项相对高价的产品，单价以万元计算。而且，和短语培训不同的是，它的服务周期也很长，一旦周期长，其中不可预见性因素就会增加，学生和家长的不安全感就随之增加。这种消费产品的性质决定了品牌效果常常左右客户的决定，而市场投入成为塑造品牌最直接的手段。

“我们 60%~70% 的客户来源于网络，这包括百度搜索、官网、微博微信和其他内容营销。我们不会说今年要拿出三分之一或者四分之一的钱去做市场推广，而是要计算怎样做才能收获最好的效果。每一个关键词投放或者举办的每一场活动，我们都建立了完善的跟踪评估系统，如果没有达到效果，相应的负责人会被追责，当然是在可以承受的范围内。但是我们允许试错，我们把市场费控制在 8% 以内。”留学公司的市场投入一般为 10%~20%，投入非常高的可能会达到 30%。相比之下，8% 的投入是非常低的比例。所以另一个方面，启德的利润率在所有留学公司里最高，同时也落得了“抠门”的评价。

总部搬到北京后的启德，让北京市场里的老牌竞争对手们意识到，来自广州的启德已经彻底成为了北京留学市场的一个“钉子户”。在北京开拓市场的六年时间里，其他公司北上遭遇的坎坷，启德一个也没有落下。回忆起过去的坎坷，李朱不无强势地说道：“大家都认为我是外地人，但我不是外地人，我是北京人，我的资源都在北京。”作为清华大学 1985 级建筑专业的毕业生，李朱和同一时期的校友都保持着密切的联系。偶尔在聊天中，他会说起某位校友的轶事，其中不乏一些耳熟能详的名字。

转型幕后，做好一个“搭台者”

在李朱 2013 年 3 月的博客里，转载了一篇万科董事长王石的口述报道，里面有这么几段：

“1999 年，我辞职后在一定程度上投入自己的‘业余爱好’，除了众所周知的重拾少年梦的激情之外，还有一个很大的原因——就是以此为契机，与管理层疏离。

没错，我是有意和万科的管理层疏离，很多人不明白这一点。在创立万科的过程中，基本上事无巨细都是亲历亲为，董事长兼总经理。但是一个人，无论你有怎样神通广大的能力和用之不竭的精力，总有一天你要离开，这是谁都不能违背的自然规律。万科的成功，不是说王石在的时候就红红火火，王石不在的时候就走下坡路了，如果是这种情况的话，那么这个企业是不成熟的。

我不希望是我做不下去了，眼睛看不到了，我才离开；我早点放手，我对万科都有好处。但是我辞职的时候才 48 岁，还年富力强，如果在公司待着，肯定是没事找事。所有的工作都由总经理承担了，一个董事长，如果还要插手原来作为总经理时候的事情，那不是越俎代庖、‘垂帘听政’么？所以我就常常离开公司，每次离开就是一两个月。”

或许李朱此时已经在王石身上看到了自己将进行的转变，或许王石的转

变更笃定了李朱的决定，不管具体如何，这三段王石描述自己的话似乎为形容一年后的李朱提前做了一个预告。与管理层疏离、放手、不“垂帘听政”、有时离开一段时间，这就是 2014 年 7 月后的李朱，此时启德教育的新任总裁黄娴已经正式就职。

在 2014 年 1 月刚刚曝出 CVC 入资启德消息之后，有媒体人写过一篇名为“李朱是否拱手相让启德控制权”的评论文，外界对于李朱的决定议论纷纷，“失去企业控制权”变为外界普遍解读的方向。但是李朱并不在意外界怎么议论，怎么说他的决策好坏，“做好自己的事情就可以了，你管人家怎么评论呢？”

让李朱真正在意的是员工，也就是启德现在几千名员工的心态和想法，在意他们心里踏实不踏实。如果说 CVC 入资这种资本层面的变动对员工的影响不会太大的话，那来一位之前没有接触过的，没有与大家一起打过“江山”的女总裁则会带来员工们的不安。所以，对于黄娴就任的消息，李朱显得比 CVC 入资这件事要谨慎得多。

事实上，对于自己放下企业管理者角色的时间，李朱还是觉得有些晚，如果他能再早一些从公司运营的琐事中抽身而退的话，能做更多的事情。说到这里，李朱有些懊恼地和笔者聊起曾经错失的投资机会。“2007 年，澳门的亚洲国际公开大学的股东想将大学转让给我，我也很激动：可以完全按照自己的意愿，尝试打造一所全新的国际性的大学，这是我毕生的教育梦想！但当时我都快忙死了，哪有精力再去弄什么学校！结果错失良机，你说我后不后悔？”

后面与之形成鲜明对比的是，2010 年启德花大力气收购珠江学院，最后却以失败告终。然而，不仅是错失了澳门市场，2010 年一家中小学课辅类培训机构和新东方谈收购，最后谈判破裂的消息他也未能及时得知，后来这家培训机构成为中小学课辅的行业龙头。“当时我太忙了，根本没心思去管这些事情，消息也不灵通。要是像现在积极和大家接触，我一定不会放弃机会。”

他又一次感叹道。

同在民办教育行业，李朱很钦佩俞敏洪的才能，却觉得俞敏洪“太放不下”。“如果说老俞建了一个剧院的话，他是这个剧院的老板，可是还要自己当编剧、当导演，再时不时上台客串一下角色。戏演完了，他还要去做一下后勤，他有多少时间呢？所以我愿意去搭台，让别人唱戏，我只要把这个台子搭得足够好就行。”而在李朱的“剧院”里，被他钦定的总导演就是黄娴。

2014年3月，李朱第一次见到黄娴，虽然之前听过很多次她的名字，但是并未见过本人。“非常实在”是黄娴给李朱的第一印象，他说道：“其实她并不善于表达，不是那种会忽悠、会夸大其词的人，但是经过细聊后发现，她是一位非常实干的人，很善于学习，有中国香港人特有的敬业精神。她每天能工作15个小时，这点我非常佩服。”

除了黄娴此前“培生大中华区董事副总经理”这一很高的头衔外，黄娴之前的工作背景完全和留学不相关，这使得不少人并不看好这位在跨国公司耕耘多年的新CEO。

对于这一点，李朱的看法是：“在她管理环球雅思之前，同样没有类似的工作经历。但是和她聊的过程中，她对班型，怎样才能提高运营的利润率等都非常了解。她对环球雅思做了多方面的整顿，扭转了之前的局面，整个公司的运营朝健康化发展。并且，Isa（黄娴）接受的还是东亚的文化和价值观，启德是一个中国式的民营企业，如果让一个非常西化的领导来做执行，会水土不服的。”

留学海外的经历让李朱接受了很多西方的文化价值观，但这些西方的理念并未抹去在他身上中国民营企业家一些独特的烙印，比如看重个人情义，这使得启德在“用人”显得极其重要的教育培训行业里增加了不少羁绊。

李朱回忆起曾经做过的决策，不禁感慨万千，“我曾经浪费过一些人才，把他们安放到了不合适的岗位上，这也损害了他们的才华。在一些需要迅速做出决定的时候，我也因为个人感情的原因，没有立刻果断地行动，这又浪

费了一些时间。”相比之下，黄娴没有这些“历史纠葛”，这使得她能公正、客观地去推行启德的调整以及路线的实施。其中就包括尝试留学业务和培训业务的合并，而在此之前启德很早就意识到做“一体化服务”的重要性，但是迫于种种原因，迟迟未动。

“黄娴做得比我好。”这是李朱对黄娴的一句中肯的评价。当然，将自己的公司交由流程管理时，李朱也必然遭遇和王石一样的“不习惯”。即使作为创始人和董事长的李朱，现在当涉及不包括公司预算在内的费用时，哪怕只是寥寥数千元的金额，他也需要公事公办地走财务流程。感到不便是必然的，但是对一个要正规化的企业而言，何尝不是一种飞跃，因为再不会有任何人有开后门的权利。

曾有人感叹，中国民办教育行业的企业家算不上是完全意义上的商人，他们在骨子里还兼具中国文人的特点，虽然也得操持着如何才能把企业发展好，赚到钱，但总是有种无法舍弃的情怀和使命感。这用来评价李朱也十分契合，他更像一位做生意的文人。现在的李朱也开始抽空做一些和自己理想、情怀有关的事情，逐步开始自己的写作计划，比如写一写清华往事的回忆。读过他写的《清华杂忆》系列，在那些生动的文笔下，鲜活的形象里，还有满是怀念的情愫中，竟找不到一点生意人的感觉。

在步行 10 分钟可以纵穿的三月街里，李朱似乎很有人缘。他会热情地和客栈的年轻夫妇、整理客房的阿姨打招呼，并驻足短聊。他还向笔者推荐一家味道很不错的米线店。李朱是一位少见的能吃辣的广东人，就像他也把启德的风格变得适应在北京发展。李朱认为中国民营企业里，万科的管理层传承是做得最好的。虽然不确定启德是否能做成民办教育版的“万科”，但起码李朱已经放下了。